



Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli  
XXXVIII Edizione

«Quello che tu erediti dai tuoi padri, riguadagnatelo per possederlo»

Ore: 15:00 **Sala Neri**

## **INNOVARE LA TRADIZIONE : IL CAMBIO GENERAZIONALE**

Partecipano: **Alberto Bombassei**, Presidente di Brembo Spa; **Guido Corbetta**, Cattedra AldAF-EY di Strategia delle imprese familiari all'Università Bocconi; **Elena Zambon**, Presidente Zambon Spa e Presidente AldAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari). Introduce **Bernhard Scholz**, Presidente di Compagnia delle Opere.

### **BERNHARD SCHOLZ:**

Quando è stato presentato il titolo del Meeting l'anno scorso: "Quello che tu erediti dai tuoi padri, riguadagnatelo, per possederlo.", ho avuto tanti pensieri ma, uno dei primi fu il passaggio generazionale. E penso che già alcuni giorni dopo ero certo di organizzare un incontro con gli amici del Meeting su questo tema. Non avevo sperato neanche di avere l'occasione di poter presentarvi a questo incontro due rappresentanti di aziende familiari che hanno dato un grande lustro all'Italia, nel mondo ma anche alle imprese familiari italiane e quindi sono molto contento di poter presentarvi: Elena Zambon, Presidente del gruppo Zambon e Presidente dell'Associazione Italiana delle Aziende Familiari e Alberto Bombassei, Presidente della Brembo. Ci sono concetti molto brevi ma molto efficaci. E Guido Corbetta che è alla cattedra AldAF-EY, di Strategia delle Imprese Familiari all'Università Bocconi e che è un professore che ha la dote di poter spiegarsi bene agli accademici ma anche a noi popolari. Grazie di essere con noi. Il passaggio generazionale sembra una cosa facile, una cosa naturale; la famiglia è un dato naturale quindi passiamo da padri in figli da figli a nipoti le aziende. La verità è che è un po' più complicato. Bisogna prendere in considerazione tantissimi fattori: l'inclinazione dei figli, i talenti che hanno, gli interessi, le competenze. Bisogna guardare assetti economici, bisogna guardare configurazioni giuridiche e poi dopo tutto questo bisogna costruire una governance spesso anche con manager che non fanno parte della famiglia a cui affidare anche responsabilità molto importanti. Di fatti di tutto questo vogliamo parlare sapendo bene che in Italia sono circa 35.000 aziende che devono affrontare questo tema. C'è chi lo affronta in un modo virtuoso e chi lo affronta in modo meno virtuoso. E quindi questo incontro vuole essere anche un aiuto, un incoraggiamento a chi deve affrontare questi temi. Abbiamo concordato di iniziare con l'esperienza di Elena Zambon che rappresenta con i suoi fratelli la terza generazione di un'azienda fondata nel 1906 a Vicenza e poi si è trasferita a Bresso, vicino a Milano. Oggi ha oltre 2.800 dipendenti in 19 paesi, dispone di stabilimenti produttivi in Italia, Svizzera, Francia, Brasile, Cina, prodotto commercializzati in 84 paesi. Questo è solo per destare un po' di curiosità perché tutta la storia dell'azienda adesso ce la racconta Elena. Grazie di essere con noi.

### **ELENA ZAMBON:**

No, grazie a voi di questa opportunità anche perché, dal mio punto di vista, leggendo il titolo di questa sessione di quest'anno non c'era niente di più azzeccato e vorrei dire più nelle mie corde e forse attraverso questa illustrazione capirete anche perché. Vengo appunto in terza generazione da una famiglia il cui fondatore ebbe la fortuna di poter, non l'ho conosciuto direttamente, ma di poter accedere a quello che lui aveva scritto. E aveva un'idea molto precisa di indirizzo, di quello che avremmo dovuto seguire di generazione in generazione. Una società economicamente libera quella che capitalista può essere moralmente accettabile soltanto a patto che la ricchezza privata diventi benessere collettiva

attraverso la creazione di mezzi di produzione, di fatti, di lavoro e di possibilità di vita per altri uomini. Ogni onesto imprenditore si comporta così.

Questo credo che la dica lunga e che tracci soprattutto, si dice spesso delle aziende familiari che hanno una visione di lungo periodo, che c'è una visione non solo di impresa come ente a sé stante, che Marco Vitale amava dire non è dei padroni, né dei lavoratori ma una sua autonoma personalità. Tutte le persone e soprattutto in questa nostra era così complessa ed in continua accelerazione, credo che la nostra maggiore responsabilità sia quella di rinnovarci continuamente. Quindi dando spazio a quel motore che ci guida giorno dopo giorno che è la curiosità e che è la voglia di esplorare, la voglia di trovare nella motivazione di contribuire a qualcosa di più grande per poter realizzare qualcosa che dia un contributo e che permetta di partecipare del progresso collettivo. Quest'uomo era un uomo di..orfano di madre in giovane età, come spesso succede a molti imprenditori fondatori delle loro aziende. Noi siamo appunto alla terza generazione e abbiamo cercato in sei lettere come primo passo di avvicinamento all'azienda di capire che cosa la storia ci poteva dare. E allora, se siete d'accordo, farei un tuffo con voi nel passato per capire chi era questo fondatore e come quest'azienda ha proseguito in questi 111 anni.

### *Video*

Ecco questa la dice lunga sull'importanza di guardare nel passato per poter progettare il futuro. Laddove bisogna continuamente bilanciare la tradizione con la responsabilità di cui parlava il fondatore abbiamo i principi, i valori in cui siamo cresciuti e che ci guidano nell'attività di ogni giorno, l'indirizzo etico. Ma se non viene bilanciato dal cambiamento quel motore essenziale che ci porta verso il futuro, quindi ripensando all'organizzazione, nel nostro caso in un modo aperto, pensando a nuovi modelli di business, a nuove aree terapeutiche tutto questo non sarebbe possibile. E allora in questo metro di 111 anni l'internazionalizzazione è uno dei dragger fondamentali grazie ai prodotti di ricerca e il fatto che negli ultimi dieci anni ci abbiamo dato dentro, come dire. Una serie di attività che in qualche modo hanno onorato, un secondo messaggio che io amo molto del fondatore, che parla del soffio ispiratore che in sé è un fatto profondo di spirito e nel quale credo sia riposta in parte la chiave di ogni nostro successo, come se avesse guidato questo ritmo e questo necessario concentrarsi non solo sui temi di innovazione ma soprattutto sui temi di responsabilità. Che chiamano a una responsabilità di etica diffusa perché è solo attraverso l'etica che noi riconosciamo le persone; ed è nella qualità delle persone che tu riesci a rispondere a quello che per noi è un mantra che è quello di rispondere ai nostri pazienti, di rispondere alle loro aspettative. Oggi in un mondo così complesso, in cui l'etica dei valori si è un po' persa, diciamo, costruire, come dice Amartya Sen, la grande infrastruttura morale, necessaria è fondamentale soprattutto se operi in un settore così forte come quello della salute delle persone. E allora quello che abbiamo cercato di tradurre: una visione etica di una famiglia che è tipico delle aziende familiari soprattutto quando poi portano il nome stesso dell'azienda da cui dipende in qualche modo l'onorabilità della famiglia, ci prendiamo cura della salute per migliorare la vita dei pazienti, continuamente interessati a guardare a medicine ma anche a moderne soluzioni che valorizzino però le relazioni umane. E questo si è trasformato nella missione di un'impresa che è quella di mirare ad innovare continuamente non solo la cura ma il prendersi cura delle persone con diversi aspetti. Tutto, certamente, ruota attorno alla molecola della salute dove la parte principale è la parte farmaceutica. Solo per darvi la dimensione sono i 713 milioni di cui un pezzo fatto per la parte chimica quindi producendo i principi attivi e poi questa qualità delle persone che è fatta da 2.797 persone. Ma senza dare come imprenditore e quindi anche come generazione e creare le condizioni per cui ci sia spazio per il coraggio di nuove idee che si realizza in diversi aspetti non ci sarebbe futuro. E in questo futuro, per noi è voluto dire in

questi ultimi dieci anni, trovare il coraggio di innovare la fabbrica. Mi ricordo che la decisione fu presa nel 2009, quindi eravamo a valle della crisi e mettemmo 40 milioni in questa fabbrica trasformandola completamente. Il luogo del fare, un po' devo dire ispirandoci a Ferrari, giusto per richiamare anche Bombassei dopo laddove la fabbrica poteva ridiventare un luogo dove le persone si trovassero e potessero dare il contributo spiegando che cosa si fa in una fabbrica, spiegandolo a studenti, a medici e cercando di far toccare con mano che cos'è la qualità. Il coraggio di nuove aree terapeutiche in cui entrare molecole, nel nostro caso la molecola di safinamide per il Parkinson ma ancora una volta il coraggio di costruire per la ricerca; trasformando quindi quella era la nostra sede a Milano in un campus scientifico dove ospitiamo ben 22 buy-o-tech che colloquiano e prova ne è che questa nuova logica nuova della ricerca che safinamide viene proprio da una di queste buy-o-tech. Quindi la possibilità di condividere con altri e di mettere insieme le competenze, riconoscendo che tu arrivi fino ad un certo punto e poi qualcun altro ne può sapere più di te. Se hai la presunzione di sapere tutto non andrai mai troppo lontano specie in quest'epoca in cui la condivisione è tutto. E non potevamo non pensare però alle nuove generazioni, quindi a guardare al futuro con una struttura avveniristica, quella che noi chiamiamo appunto oxigen, dove quel punto non è causale ma pensa a gen come generazione ma dove anche gli scolari si avvicinano al mondo scientifico con delle attività per capire cosa vuol dire lavorare in questo settore. E non ultimo il fatto di ripensarli i nuovi modelli di business, quindi come fare la ricerca attraverso un programma di accelerazione che consente di guardare a come il digitale trasformerà il mondo della salute e quindi dare spazio a ricercatori e a informatici che tutto il mondo del digital health permette loro di trasformare la loro idea con un progetto con un programma di tutorship, di affiancamento. E per venire a noi, appunto quando si dice, cosa deve fare, dov'è il passaggio generazionale, nella nostra esperienza il passaggio generazionale, fundamentalmente significa avere il coraggio anche di, nel rinnovarla, anche di cambiarla totalmente 'l'azienda, l'impresa, a me piace chiamarla. E nel nostro caso questa la terza generazione ha una qualche peculiarità sicuramente nel vantaggio di accumulare risorse a disposizione del business, a disposizione anche di acquisizione di nuove realtà. Ma allo stesso tempo avendo chiara una visione di lungo periodo. Quindi ragioniamo per i prossimi 100 anni e nel fare questo è ancora una volta una scelta, riguadagnarsi, riscegliere la propria azienda, la propria azienda di famiglia è quella che ci ha permesso tra il 2000 e il 2007 di passare da 27 azionisti a 4 azionisti, come dico normalmente io mettendo mano al portafoglio. Come dico sempre io, avrei potuto investire in n altri settori eppure abbiamo pensato che questa azienda chiedesse a noi e quindi questo ci ha permesso di accelerare nel prendere decisioni sedendoci attorno a un tavolo in 4 e condividendo lo stesso tipo di approccio al rischio, quindi sapendo di dover accompagnare il prossimo futuro con nuove acquisizioni. Ma il rischio, quando parlo di educazione simile che abbiamo ricevuto, è però sarebbe folle, se non venisse gestito, e per gestirlo il rischio, ha detto bene giustamente il dottor Scholz, il rischio va in qualche modo presidiato, monitorato. Per fare questo, la nostra seconda importante scelta è stata quella di separare i ruoli tra azionisti e manager attraverso un sistema di regole, un modo disciplinato che però condividesse con i manager un progetto di futuro comune. Quindi è essenziale, seppur scegliendo i manager, i migliori che ci sono possibilmente, di avere una visione che riunisce questi due ruoli diversi ed è così che probabilmente si ha più coraggio anche nel vedere a nuove ambizioni, ma non nella accezione negativa della parola ambizione, che spesso in questo paese si ha, ma nella accezione di una visione di maggior respiro. Ambizione, quindi: la possibilità di migliorare continuamente per sé ma anche per la propria comunità di riferimento e poter pensare a traguardi, ad alzare l'asticella, ad avere traguardi sempre più importanti. Ed è così che i valori diventano cultura, la cultura diventa qualità attraverso persone di eccellenza. Ma le persone di eccellenza le tieni solo se imposti un chiaro sistema di meritocra-

zia premiante che riconosca il contributo delle persone e che in qualche modo lasci spazio a quella che io chiamo una open company, un'impresa aperta, che da parte nostra di imprenditori significa creare le condizioni perché le persone si ingaggino, le persone partecipino di questo futuro, diano il loro contributo. Poi passa invertendo un po' se pensate la logica normale al come, cioè gestire le cose tramite la meritocrazia e poi si pensa al cosa attraverso un processo decisionale che è continuo e condiviso. Proprio come a noi è successo nel 2016 cambiando tutta la squadra manageriale per affrontare questo nuovo cammino, questo nuovo viaggio e che mi piacere ritrovare in quello che è stata la loro prima riunione, di appunto 100 manager, che hanno iniziato a riflettere su quali fossero i comportamenti più adatti di un'impresa che voleva guardare al futuro con questa ambizioni. Qui ne vedete alcune, altrettanto importanti sul tema dei valori: fiducia, senso di responsabilità, ma quello per onorare quell'impegno del soffio ispiratore, che a me piace molto è quello dell'innovazione e che quindi incoraggiando nuovi modi di affrontare le sfide, certamente nell'individuare cosa fare, ma soprattutto, cosa non fare, non relegarsi nelle aree di comfort dove si è più sicuri, perché questo non ci porta a scoprire, ad esplorare e a diventare quel ponte tra passato e futuro che è il nostro compito. Noi le imprese le abbiamo un po' come i figli, le abbiamo solo in prestito: dobbiamo restituirle meglio di come le abbiamo ricevute, ma non sono nostre. Dobbiamo pensare che oltrepassino la nostra generazione, magari anche in modo totalmente riformulato. E' così che si realizza, come dicevo prima, per chiudere il cerchio, il tema etico che rimane, rimane nel futuro, rimane nelle decisioni del giorno dopo giorno, quindi di rendere la vita dei pazienti migliore. Lo facciamo attraverso medicine, ma lo facciamo anche attraverso moderne soluzioni tra cui l'assistenza domiciliare e tutta una serie di riavvicinamenti come il digitale ci permette di fare, ma soprattutto avendo il coraggio di fare, perché è solo attraverso il fare, mi piace molto questa frase, le persone dubiteranno di ciò che dici, ma crederanno in ciò che fai. Perciò io concluderei facendovi vedere ciò che abbiamo fatto e lasciando ad Alberto ...  
Video dal minuto 37:00 fino al 38:15 e questa è la nostra storia.

**BERNHARD SCHOLZ:**

Mi permetto solo di invitarvi un attimo a riflettere sul quanto deve essere forte un'entità per arrivare a una tale apertura, perché l'apertura è sempre forte quando è forte l'identità. Poi forse approfondiremo in un secondo round l'integrazione che avete fatto fra management e proprietà, perché questo poi è un tema che andiamo a vedere ancora più in profondità. Il 20 luglio Alberto Bombassei è entrato ufficialmente nell'Automotive Hall of Fame e quindi è diventato compagno di Enzo Ferrari, Ettore Bugatti, Giovanni Agnelli, Giorgietto Giugiaro, Battista Pinin Farina, Nuccio Bertone, Sergio Pinin Farina, ho voluto fare questi nomi perché dicono dell'Italia, di ciò che questo Paese è in grado di fare – dell'estero ci sono evidentemente, Henry Ford, Ferdinand Porsche e André Citroen. Mi sembra che questo sia un riconoscimento per un'azienda che è partita "solo" nel 1961, quando il padre di Alberto ha cominciato a fondare l'azienda, lui aveva vent'anni e aveva cominciato già a lavorare e poi da giovane, non so esattamente l'età, ha incontrato uno di quelli che adesso sono suoi compagni a Detroit, Enzo Ferrari.

**ALBERTO BOMBASSEI:**

Anche, sì

**BERNHARD SCHOLZ:**

Allora vediamo proprio un pezzo di storia d'Italia anche in questa azienda e quindi Alberto Bombassei è la seconda generazione, la terza con la figlia sta già entrando, qual è la chiave di questo successo, cosa avete fatto per arrivare in così poco tempo ad essere un'azienda leader di settore, tra l'altro con una cosa tipicamente italiana, perché dove sta il

successo? Qualità tecnica stellare ma anche la componente estetica, perché vedere un vostro freno è anche un gusto estetico. A te la parola.

**ALBERTO BOMBASSEI:**

Grazie anche dell'invito per oggi. E' la prima volta che frequento questa bellissima iniziativa e sono molto onorato di esser stato invitato. Devo dire che la mia storia è una storia ovviamente molto più breve della mia amica-collega Zambon, anche perché dovrei avere 135 anni per poter dire, essendo co-fondatore della società, ma è così, infatti pur essendo stata fondata nel 1961, è stata iniziata da mio padre, che insieme al cognato e insieme a un mio fratello e il sottoscritto, hanno sottoscritto quello che in quei tempi era una tradizione direi italiana, cioè le classiche aziende che nascono a livello familiare, piccole aziende, che oltretutto siamo in una zona dove ne sono nate migliaia e migliaia, quindi ce ne sono tante storie che credo potrebbero essere raccontate con la stessa analogia. Poi chiaramente la difficoltà è di essere stati accompagnati dalla crescita che abbiamo avuto e poi cercherò di raccontarvi quali sono stati in nostri successi e anche le nostre difficoltà, perché nella storia credo che pochissime aziende in Italia abbiano avuto una storia così complessa. Siamo passati dall'azienda familiare, un'azienda aperta, un'azienda partecipata da società americane – adesso poi magari vedremo un pochetto più nel dettaglio. Quindi dicevo, il percorso che state vedendo è come un'azienda che è nata e cresciuta per un certo numero di anni a livello familiare è diventata oggi una vera multinazionale con le presenze in diciotto Paesi diversi. L'inizio è stato quello di un'azienda piccola, un'azienda che era meccanica, che faceva produzione per conto terzi - qui è il nome appunto di mio padre e del fondatore che, come dicevo prima, aveva socio un cognato e i due figli - e quindi era la classica azienda familiare e credo che in qualche momento quella raffigurasse anche un riferimento anche per il territorio. La nostra storia è nata in provincia di Bergamo, tradizionalmente area come questa, area industriale, con migliaia di piccole imprese che, oggi come oggi, con l'evoluzione si sono ridotte, ma in tanti casi sono anche molto cresciute. Quindi dicevo prima, un'azienda che è nata come terzista, come fabbricazione di prodotti meccanici per conto terzi e il primo insegnamento che mio padre ci aveva dato era quello di cercare innanzitutto di non far le cose semplici, perché le cose semplici son capaci di farle tutti, quindi il motto familiare era quello: facciamo le cose difficili perché sicuramente c'è meno concorrenza (come se fosse facile fare le cose difficili) e nello stesso tempo fare un prodotto che fosse un prodotto che punti si potesse riconoscere nel nome dell'azienda e da lì è una occasione che è nata – eravamo fornitori allora di componenti dell'allora Alfa Romeo - l'Alfa Romeo, ricordo per quelli che sono più giovani, è stata la prima azienda italiana a montare i freni a disco; in quei lontani anni i freni erano tutti freni a tamburo, oggi sono praticamente scomparsi, solo per qualche applicazione remota, soprattutto magari nei veicoli industriali – e quindi l'Alfa Romeo è stata la prima a montare i freni a disco, quelli che si chiamano i dischi freno e per una strana combinazione un'incidente stradale aveva fatto rovesciare un autocarro che trasportava questi dischi che venivano dall'Inghilterra, venivano trasportati quasi fossero quasi ogive nucleari, dei pezzi estremamente importanti - in realtà noi come fornitori siamo stati chiamati a cercare di riparare, di mettere a posto questi prodotti e alla fine da buoni italiani abbiam detto: ma quella roba lì, che sembrava una cosa molto molto complessa, in realtà saremmo capaci anche noi di farla e ci siam provati e ci siamo candidati a diventare fornitori dell'Alfa Romeo, cosa che per farla breve, non vi dico quanto è durata ma ci siamo riusciti e ci siamo riusciti anche con grande successo e ci siamo sostituiti al fornitore inglese di allora con una produzione nostra e finalmente potevamo dare un nome al nostro prodotto. Una seconda motivazione, per dire come le cose possono cambiare per degli incontri anche fortuiti o fortunati o comunque che nella vita, penso, di ciascuno possono concorrere, è stata quella di avere non solo iniziato, ma di aver pensato in poco tempo di esser diventati, non bravi, ma bravissimi-

mi, talmente bravi da potersi presentare a quello che allora – e lo è ancora in qualche modo anche adesso – quello che era considerato il mago delle automobili soprattutto il mago della Formula Uno, che era ancora Enzo Ferrari, che oggi non c'è più ma che ho avuto il piacere di poterlo incontrare. Allora da giovane, con un po' anche un pizzichino di incoscienza giovanile ho chiesto un appuntamento e devo dire grazie anche al Piero Ferrari che ha cercato di combinare questo incontro, mi ha presentato il papà e devo dire che passava allora, e credo che ancora oggi l'abbia accompagnato questa nomea, di essere un uomo estremamente severo, estremamente duro; in realtà invece dal buon cuore emiliano evidentemente invece era molto più familiare a molto più buono di quello che voleva comparire. Devo dire che in questo incontro vedere un giovane che aveva tanta voglia di fare ma che in realtà rappresentava un'azienda estremamente piccola, ha avuto anche lui un pizzico di incoscienza nell'affidarci la costruzione dei suoi primi dischi freno e di conseguenza, figuriamoci con una referenza come quella di Ferrari, noi ci siamo sentiti veramente quasi arrivati e da lì la difficoltà o la differenza è stata quella poi di avere contribuito con un pensiero tipicamente italiano, noi siamo mediamente bravi da un punto di vista del fare, per cui non abbiamo bisogno di invidiare nessuno, ma abbiamo una caratteristica nel nostro DNA come italiani, che pochi hanno al mondo, che è il senso del bello, il senso dell'estetica e in quel momento, in quegli anni c'erano le difficoltà della ricerca di alleggerire i mezzi di trasporto perché si doveva consumare meno, voi ovviamente non ve lo ricordate, ma negli anni Ottanta il costo della benzina era molto cresciuto, quindi tutte le fabbriche di automobili cercavano di alleggerire per cercare di consumare meno. Allora le due cose abbinata al fatto di trovare dei prodotti che pesassero meno e nello stesso tempo che fossero anche belli ha fatto sì di avere innovato il sistema frenante con delle pinze freno, oltre ai dischi, che erano fatti in ghisa, e lo sono ancora oggi in tante applicazioni, invece li abbiamo fatti in alluminio e con un design che fossero anche molto belle e molto piacevoli. Devo dire che noi, io personalmente perché allora poi mi interessavo fisicamente della parte commerciale dell'azienda, di essere andato almeno qualche centinaio di volte a bussare alle porte in quel di Torino, visto che Fiat era l'azienda italiana più importante, senza grandi successo e devo dire che per necessità mi sono rivolto quindi a quello che era il mercato europeo per definizione più importante, lo è ancora oggi, che è quello tedesco; devo dire che lì abbiamo trovato un riscontro che non mi sarei mai aspettato. Abbiamo trovato un'altra azienda che allora era un'azienda anche quella familiare, che era la famiglia Porsche, era una piccola azienda per essere un'azienda di automobili, però era considerata da tutti quella che si chiamava l'università dell'automobile perché tutte le cose più innovative, la ricerca più avanzata, erano fatte in Porsche e quindi l'abbinamento noi che aspiravamo a fare prodotti nuovi e un'azienda automobilistica come Porsche, abbiamo trovato questo accordo e questo connubio che ha avuto un grande successo - se qualcuno è appassionato di auto ormai d'epoca, in alcuni casi abbiamo visto che tutte le vetture di una certa tipologia hanno applicato le ruote che una volta erano tutte, oltre che di lamiera, ma chiuse, tutte aperte (prima di tutte è stata appunto la Porsche) e il freno, che era una cosa brutta, che normalmente arrugginiva e si vedeva e si cercava di nascondere, invece è stato messo in evidenza il freno perché è diventato un oggetto che dava valore all'automobile ed è stata prima la Porsche. Se qualcuno è un appassionato di auto ancor oggi vede che per esempio alcune Porsche hanno delle pinze rosse, il che vuol dire che hanno dei dischi in ghisa e le pinze gialle, che invece vuol dire che hanno dei dischi in carbonio ceramico, che poi è stata un'ulteriore evoluzione, ma molti anni dopo. Quindi questa forma dell'interpretazione del design è stata prima apprezzata dalla Porsche, ma direi che piano piano sono arrivati altri costruttori di automobili importanti come Mercedes, come Lancia, come BMW, come Nissan, come Chrysler negli Stati Uniti, quindi sono diventati un po' la simbologia dei freni di alta qualità e di alta tecnologia. A livello di azienda siamo cresciuti e cresciuti talmente tanto che a questo punto abbiamo pensato di poter allargare anche la

compagine sociale proprio per poter avere i mezzi per poter crescere adeguatamente a quelle che erano le richieste del mercato e da lì abbiamo aperto al capitale ad un'azienda americana che era allora una multinazionale con un grande prestigio, ma che aveva in qualche modo poca conoscenza o sofisticata tecnica come noi eravamo abituati ad avere, soprattutto con i rapporti con le fabbriche tedesche di automobili e quindi è stato un matrimonio, ma non un matrimonio così felice e così fertile che abbia generato grandi prodotti. Nello stesso tempo questa società ha avuto a sua volta delle problematiche, è passata di proprietà - era una società quotata nel mercato americano - e in questi cambiamenti sono cambiati gli equilibri loro interni e di conseguenza anche le rappresentanze presso di noi; è chiaro che allora era una rappresentanza di minoranza che poi nel tempo è invece cresciuta a livello di percentuale, proprio perché avevamo creduto di crescere ulteriormente e quindi una parte era stata ceduta ulteriormente a questo gruppo americano, salvo poi avere trovato una scelta non così felice da parte del nostro partner americano, che si è messo a fare e a investire su quello che era una innovazione di allora - parliamo sempre degli anni Novanta - quello che oggi è l'ABS, l'antibloccaggio delle automobili e loro avevano investito notevolmente su questo e volevano far la stessa cosa in Europa, di conseguenza avevano fatto una richiesta per acquisire anche la parte rimanente di Brembo. Nel frattempo era stata generata il passaggio di proprietà da padre in figlio, di mio padre e della morte del cognato Breda e nello stesso tempo l'accettazione di questo cambiamento era stata fatta anche da mio fratello, che ha ceduto la sua quota e alla fine sono rimasto da solo e quindi l'azienda familiare ha continuato, ma con un azionista unico, che sarei io. Di conseguenza ho continuato gli insegnamenti iniziali familiari e quindi mi considero di seconda generazione in questo caso, proprio perché la parte iniziale era stata fatta dal fondatore che era appunto mio padre. Quindi questa differenza di quotazione mi ha obbligato a due operazioni, devo dire due operazioni tutte e due dire fortunate forse è un po' un eufemismo, nel senso che è stato molto sofferto e molto oculato, nel senso di aver trovato un fondo di investimento che ci ha aiutato nel riscattare la quota di questa società americana che ovviamente quando ha chiesto di riscattare la nostra quota noi abbiamo fatto una controproposta nell'offrire il doppio di quello che avevano offerto e quindi di rimanere noi come unici proprietari, il fondo di investimento ci ha aiutato per un certo numero di anni, come sapete i fondi di investimento entrano nelle aziende ma sapendo già che dopo un certo numero di anni escono per regolamento e in questo caso sono rimasti talmente contenti di avere anticipato l'uscita con grande soddisfazione e noi con grande soddisfazione di avere scambiato la quota del fondo di investimento con la proposta di quotazione in borsa. Quotazione in borsa che andata direi molto bene, addirittura il primo giorno della quotazione è stata sospesa per eccesso di crescita, di conseguenza...meglio di così non poteva andare e quindi alla fine ci siamo trovati come società pubblica, nel senso che è rimasta a livello familiare la maggioranza, ma è un'azienda quotata e di conseguenza pubblica, [aperta a] qualunque investitore possa e voglia crescere e investire nelle nostre aziende. Su questo credo che sia stato fatto un grande cambiamento che innanzitutto è quello di aver continuato a investire in giro per il mondo con una differenza contrariamente a quello che è stato usato nel passato nel terzialisare oppure tante aziende, anche italiane, - e non c'è niente di negativo in quello che hanno fatto - hanno fatto fabbriche in giro per il mondo per poi re-importare il prodotto a prezzi più concorrenziali perché tanti Paesi ci sono dei costi che sono più bassi rispetto al nostro Paese. Noi, pur avendo fatto aziende un po' in tutto il mondo abbiamo sempre sostenuto il concetto di fare fabbriche nei Paesi laddove veniva usato il nostro prodotto, quindi sono nate aziende in giro per l'Europa, - una delle più grosse è quella della Polonia, poi in Repubblica Ceca, ne abbiamo in Inghilterra, ne abbiamo in Francia - e di conseguenza sono tutte però mirate ad avere, a sostenere i mercati a livello locale. Il secondo passaggio è stato invece fatto quello negli Stati Uniti. Negli Stati Uniti abbiamo riacquisito il nostro vecchio investitore che nel frattempo aveva spezzettato parte

della loro fabbrica, e per la parte frenante era stata messa in vendita noi l'abbiamo acquisita e abbiamo ristrutturato facendo una fabbrica completamente nuova e proprio due anni fa, abbiamo vinto un premio come migliore industria nel Michigan, come nuova fabbrica. Per dire il Michigan, gli Stati Uniti in generale, hanno avuto anche loro una grossa crisi del settore dell'automobile per cui tante aziende erano state chiuse, tante aziende erano state ristrutturate. Noi abbiamo avuto il coraggio di investire, ristrutturare e ampliare tant'è che appunto abbiamo inaugurato proprio 2 anni fa, anche la fabbrica nuova e l'ampliamento che abbiamo iniziato nel Michigan. E oggi il mercato americano per noi è il primo mercato al mondo nel settore dell'automobile. L'altro mercato che è diventato, sta diventando ancora più importante è quello cinese. E qui all'inizio abbiamo acquisito una quota di una azienda che faceva freni, nel primo momento una quota, in un secondo momento l'abbiamo acquisita tutta, nella seconda fase abbiamo costruito una fabbrica, terza fase abbiamo acquisito un'altra fabbrica di un altro concorrente nostro e oggi stiamo finendo, dovrebbe essere finita nel giro di qualche mese, la quinta fabbrica in Cina in cui oggi con quest'ultima fabbricazione saremo già i secondi produttori di dischi freno cinesi che in un paese così importante è diventato veramente, veramente una cosa grossa. Ecco per tornare un po' e riprendere quei concetti che sono stati molto ben espressi dalla mia collega Zambon in quello che è la chiave di lettura ed è la cosa più importante, è quello che secondo noi è una delle cose che dobbiamo cercare di interpretare ed io cerco di spiegare quando sono in giro in queste occasioni del perché, perché la domanda che viene spontanea è: qual è la chiave di lettura del successo di un'azienda o della vostra azienda? Noi credo che abbiamo sempre creduto, investito moltissimo in innovazione. Noi volevamo essere veramente, abbiamo sempre voluto essere i primi in quello che si faceva, quindi siamo stati i primi per esempio a fare i freni a disco nelle moto. Nel '72 la moto Guzzi è stata la prima moto europea ad applicare i freni a disco. Oggi vedo chi ha un po' di passione motociclistica sa che siamo praticamente quasi esclusivi a livello europeo dei freni a disco nelle moto, ma troviamo anche aziende giapponesi o l'Harley-Davidson negli Stati Uniti, per cui siamo diventati veramente il leader a livello mondiale nel settore della moto. La seconda è proprio quello di fare dei prodotti che sono stati innovativi oltre che nelle cose che dicevo prima, ma anche in contenuti e quindi abbiamo sempre investito tantissimo nella parte di ricerca. Oggi sui 3.000 dipendenti che abbiamo in Italia e sui circa 10.000 che abbiamo in giro per il mondo, in Italia abbiamo 650 ricercatori che sono oltre tutto prevalentemente molto giovani, citava prima non a caso Elena sul fatto del 4.0, personalmente mi sento un po' non dico il padre del 4.0 perché sarei un po' esagerato, ma sicuramente uno che ha contribuito a introdurre nel nostro paese il concetto del 4.0 insieme a Calenda che è intervenuto credo due o tre giorni fa e che è stato poi l'applicatore dei principi che avevamo studiato a livello di commissione e che lui ha applicato a livello governativo e che credo che sia un po' la chiave di lettura di questa nuova, un po' ripresa, o ripresina, non voglio essere troppo ottimista del nostro paese come crescita, come occupazione e come credo parte di competitività che abbiamo guadagnato in questi ultimi periodi. Mi auguro che non ci si fermi qui, dobbiamo continuare a essere modesti, non sederci sugli allori perché abbiamo ottenuto qualche risultato positivo, ma dobbiamo continuare a fare le cose che abbiamo iniziato a fare bene e quindi continuare ad investire in ricerca e sul quel 4.0 credo che abbia coinvolto sia piccole, sia medie, sia grandi aziende e di conseguenza i primi risultati sono quelli che vediamo che sono stati detti e pubblicati credo due settimane fa sia dall'Istat e poi dalle varie semestrali delle varie aziende e di conseguenza credo che siamo sulla buona strada. Se poi a questo si dovesse abbinare anche a quello che ha detto sia Calenda che il ministro Poletti quello della defiscalizzazione delle assunzioni dei giovani, io credo che questo sarebbe un ulteriore passo in avanti e potrebbe rivedere ulteriormente in meglio la nostra disoccupazione giovanile che come tutti sappiamo è una delle più alte in Europa ed è uno dei freni, non perché faccio i freni... ma, maggiori del nostro



paese che dobbiamo in qualche modo combattere perché soprattutto quella giovanile deve rientrare in quello che non dico è la media europea ma che si avvicini quanto meno ai nostri concorrenti che sono Germania e Francia e che hanno delle percentuali che sono sensibilmente più basse. Per tornare poi al tema che è quello di oggi che è quello della continuità della generazione, su questo c'è una piccola diversità che troviamo a tavola di cui abbiamo un momentino discusso, nell'interpretare la continuità aziendale. Dal mio punto di vista il fatto che gli azionisti siano la famiglia, in qualche modo gli azionisti, è importante che siano presenti nell'azienda non necessariamente che la debbano gestire al 100%; la stessa nostra azienda, credo che una delle fortune o delle crescite è proprio quella di avere sempre scelto dei grandi collaboratori a livello di amministratori delegati, di persone di responsabilità possibilmente i migliori che erano sul mercato, c'è qualcuno che dice ma se uno è troppo bravo fa ombra all'imprenditore, mai fare errori di questo genere, perché più bravo è un gestore e probabilmente meglio va l'azienda. Vi dico un dato che può essere interpretato nei due sensi, uno che dovrebbe in teoria smentire quello che stavo dicendo prima, ma in realtà se io faccio la mia storia anche degli amministratori delegati precedenti non cambierebbe molto. L'azienda negli ultimi 5 anni ha avuto, malgrado un pezzo di crisi, perché la crisi è stata nel 2008-2011, l'azienda ha avuto come quotazione un incremento di valore della quotazione del 770% in 5 anni. Siamo cresciuti, abbiamo raddoppiato il numero dei dipendenti e abbiamo aumentato del 50% il fatturato, quindi devo dire grazie non tanto al sottoscritto, perché anche da 3 anni ho avuto la sfortunata idea di accettare la chiamata del buon Monti nel fare il parlamentare e di conseguenza due o tre giorni a settimana svolgo la mia attività a Roma e quindi giustamente lascio gestire con più libertà i miei collaboratori che in questo caso hanno dimostrato di essere molto, molto bravi, in questo caso anche più bravi del sottoscritto, ma io sono più che contento ovviamente con questi risultati. Quindi voglio dire la continuità e la differenza fra quello che può essere la gestione familiare dalla gestione manageriale necessaria, è proprio quella della visione della continuità, perché spesso e volentieri abbiamo tanti esempi anche a portata di mano, credo che ciascuno di noi li possa pensare, che spesso chi ha una responsabilità viene data come stimolo, un target a 3 anni a 5 anni o a 10 anni e tendenzialmente uno ha più a cuore il risultato spesso a breve senza pensare invece alla continuità aziendale. Allora io credo che l'azionista o la famiglia invece ha come obiettivo prioritario che è quello invece di avere veramente una continuità e devo dire che con l'insegnamento che ho avuto da mio padre che pur essendo un co-fondatore ma mi considero di seconda generazione in azienda, oggi oltre ad avere degli ottimi collaboratori ho un figlio e una figlia. Una figlia che ha fatto una scelta aziendale, un figlio invece che ha fatto una scelta completamente diversa, anche questo la dice lunga perché fa l'architetto, del fatto di essere liberi nel fare scelte che a ciascuno piaccia è importante che si appassioni del proprio lavoro. Nello stesso tempo ho un genero che è il marito ovviamente di mia figlia e che è vice presidente e che considero ormai giustamente di famiglia, che sta facendo e credo che sia destinato ad avere la continuità anche come sentirete dopo, qualcuno dirà che gli ultra settantenni fanno calare la produttività in azienda, in realtà con i dati che ho portato prima un po' di contributo credo di averlo portato anch'io per cui non è sempre vero che gli ultra settantenni sono da mandare in pensione. Per cui oggi ci sono ben rappresentati i giovani, c'è una media aziendale che è bassissima credo che io sono quello che rovina la media, ma che sono veramente bravi, però la continuità è fatta proprio a livello familiare per avere questi concetti e che secondo me saranno interpretati in maniera nuova in maniera innovativa come diceva Elena Zambon prima. Quindi vi ringrazio questa è un po' la storia di Brembo.

### **BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie. I freni che diventano motori di sviluppo è un concetto interessante. Ci tengo solo a dire che quando Alberto Bombassei ha ricevuto questo premio, questo riconoscimento, ha detto che a oggi sono oltre 300 i campionati mondiali vinti da Brembo nelle diverse specialità motoristiche. Per noi la competizione sono laboratorio fondamentale grazie al quale trasferiamo la nostra tecnologia nelle migliori applicazioni stradali: dalla pista alla strada.....poi prosegue. Solo per dire che non è solo la visibilità che conta, perché i campioni danno tanta visibilità, ma ciò che ne consegue come valore reale per tutti.

Allora andiamo a sentire adesso alcune considerazioni più generali sui passaggi generazionali: c'è Guido Corbetta, adesso dico bene come si chiama la sua cattedra, si chiama cattedra AldAF-EY strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falk che è stato il primo presidente dell'AldAF. Vediamo cosa dici sui sessantenni. Grazie.

### **GUIDO CORBETTA:**

Grazie mille Bernhard, buon pomeriggio a tutti. Io purtroppo non faccio l'imprenditore quindi non posso raccontarvi la mia storia e che evidentemente ha sempre dei tratti di grande fascino. Invece io tento di fare qualche razionalizzazione su quello che poi l'imprenditore, le imprenditrici fanno e devo dirvi che non è semplice in 10 minuti, provare a dirvi alcune cose di quello che a me pare importante però io ci provo e vorrei che non fossero prese come le sette regole da rispettare assolutamente, le tavole della legge, però sono sette, come dire, riflessioni che mi sono venute riflettendo su tutto quello che ho visto in questi 25-30 anni in cui mi occupo di imprese familiari. Ora partivo da questa lettera di Alberto Falk che Elena Zambon ha in parte già letto, questa lettera a me piace molto perché dice una cosa molto importante, vedevo in streaming quello che ha detto Padre Pizaballa l'altro giorno presentando il tema del convegno, l'incontro insomma del meeting, la prima cosa che ha detto: "La prima parola su cui voglio porre l'attenzione è la parola tu". Cioè c'è bisogno di una persona, cioè c'è bisogno di qualcuno di una persona solida, di una persona che in qualche modo riceva l'eredità. Ecco io credo che qui Alberto avesse un po' la stessa idea quando scriveva questa lettera ai suoi tre figli, volesse proprio dirgli, voi dovete esprimervi, dire la vostra e deve essere la vostra personalità che deve uscire, non dovete solo pensare a replicare pur una storia che a quel punto quando Alberto scrisse questo, era una storia già più che centenaria, una storia di una famiglia importante. Questo è il punto di partenza, il secondo punto che volevo sottolineare è che il tema del ricambio generazionale, imprese familiari eccetera è oggi un tema assolutamente centrale anche nel dibattito, se ne parla tantissimo in tanti contesti ecc. e qui ho messo un'intervista che Elena ha dato qualche tempo fa al Corriere economia ma se ne potrebbero mettere tantissime. E questo vale anche a livello internazionale, non solo a livello nazionale. Anche a livello internazionale il Financial Times recentemente ha pubblicato diciamo svariati articoli sulle imprese familiari, quindi vuol dire che il tema comunque è un tema rilevante. Allora io sono abituato a vedere il processo, il passaggio generazionale come un processo. Un processo non breve, un processo lungo. Io qui ho messo le età e ho messo queste frasi poi ognuno può pensare. Abbiamo messo, ho voluto dire che il processo è un processo che deve partire molto presto, quindi che deve partire quando i ragazzi, le ragazze hanno vent'anni, diciotto, diciannove forse anche prima e devono cominciare a capire cosa vuol dire diventare un giorno almeno proprietari di una azienda familiare. Poi magari non saranno gestori come nei casi di cui si parlava. Poi c'è un tema dell'ingresso. L'ingresso è una fase, un momento importante, un momento che va pensato molto. Qui si discute se è meglio prima lavorare un po' fuori dall'azienda oppure no eccetera. Io ho un'opinione evidentemente molto forte. Dico evidentemente perché diciamo per l'università da cui vengo, per la storia che ho eccetera è chiaro che io penso che sia molto importante lavorare fuori dall'azienda almeno per qualche anno e poi c'è un lunghissimo periodo di convivenza tra

le generazioni, tra i padri, i figli, le figlie, le madri, i fratelli, le sorelle, i cugini. Quindi, c'è un lunghissimo periodo e un periodo che può durare quindici, io ho messo quindici anni ma può durare anche più di questi anni. Poi ho messo un ultimo passaggio in cui ho detto che prima dei cinquant'anni ci sia un subentro ai genitori nella responsabilità. Adesso vedrete perché ho voluto segnalare questa età limite. Anche qui non sono evidentemente tavole della legge ma sono numeri che vogliono come suscitare qualche riflessione. Allora, quante imprese abbiamo in Italia? La mostra del meeting della CDO parla di quattro milioni e mezzo di imprese ed è vero sono quattro milioni e mezzo. Io ho provato a vedere quelle che erano solo sopra il milione di euro quindi poi sotto il milione di euro ce ne sono quattro milioni e tre. Duecentoquindici mila sono sopra un milione di euro in Italia. Se voi andate addirittura a dire quante sono sopra i venti milioni sono sedicimila imprese cioè in Italia di imprese sopra i venti milioni ce ne sono sedici mila.

Quindi un numero di aziende relativamente piccolo.

Di queste aziende circa dieci mila sono a controllo familiare, che quindi la percentuale è più o meno simile a quella che viene citata anche nella mostra.

Quindi, stiamo parlando comunque di tante imprese a controllo familiare italiane per questo il tema è così importante. Perché se queste imprese riescono a traghettare, a continuare eccetera allora è possibile come dire per il paese avere dei percorsi di ripresa, altrimenti evidentemente non è possibile.

Bene, di queste dieci mila circa 76% hanno un leader familiare quindi il 24% ha scelto di avere un leader non familiare, un amministratore delegato non familiare ma il 76 ha scelto di avere un leader familiare. Queste percentuali sia la presenza di imprese familiari sul totale che la presenza di leader familiari non sono così diverse anche in altri paesi europei, in Francia, in Spagna, in Germania, non sono così diverse le percentuali.

Da ultimo ho messo questo dato, e spiega anche la battuta del Presidente Bombassei, il 23% di queste imprese sono guidate da un leader ultrasettantenne.

Ora, premesso che non ho nulla contro gli ultrasettantenni e certamente non contro il Presidente Bombassei, c'è un dato di ricerca abbastanza... Noi monitoriamo le performance di queste dieci mila imprese familiari ed emerge un dato abbastanza evidente, che tutte le imprese dove il ruolo operativo, quindi non il ruolo di Cern, di presidente, ma un ruolo operativo, di amministratore delegato, di persona che guida l'azienda operativamente, se la persona ha più di settant'anni vedete che i dati, ho messo due dati di redditività o di crescita dei ricavi, sono molto più bassi. Questo è un punto che dobbiamo però chiederci, dobbiamo capire su questo punto, dobbiamo lavorare su questo punto. Io non chiedo che tutti coloro, io lo dico agli imprenditori, che quando parlo, non dico che tutti quelli che hanno più di settant'anni debbano.. ma devono trovare un ruolo diverso, certamente bisogna trovare un ruolo diverso, certamente bisogna provare a far crescere persone che hanno quaranta, cinquant'anni forse anche un pochino prima perché prendano dei ruoli di responsabilità operativa.

Ultimo dato generale poi vengo a quei miei sette temi.

L'ultimo dato è più o meno, diciamo, circa il 2% delle imprese familiari affronta un cambio generazionale ogni anno, quindi questo dato noi nel nostro osservatorio lo monitoriamo, si va dall' 1,9 il 2,1 il 2,2 ma sono più o meno al 2%. Bene, allora se noi prendiamo quelle 215.000 imprese parliamo di circa quattromila e settecento, quattromila passaggi generazionali l'anno che si confrontano con i trentacinque mila di tutte le imprese italiane. Quindi, un numero anche su queste imprese un pochino più grandi, quindi dal milione in su, parliamo di numeri importanti cioè stiamo parlando di tante imprese e noi sappiamo che il processo non è facile perché di 13% delle imprese approda alla terza generazione e il 4% approda alla quarta generazione.

Ora io su questo volevo però dire una cosa a cui tengo molto. Si è abituati a dire che questo dipende solo dal cambio generazionale.

Ora io non credo che questo sia vero. Questo dipende dal cambio generazionale ma dipende anche dal fatto che le imprese cambiano, che i mondi cambiano, che i settori cambiano, le strutture cambiano, quindi non è solo legato al passaggio generazionale.

E perché dico questo? Perché un articolo scritto qualche anno fa da due colleghi dell'MIT ha preso le prime cento imprese nord americane nel 1965 e le ha confrontate con le prime 100 del 2005, diciamo con la loro situazione nel 2005. Il 19% operava ancora. Ora se fate il conto, circa 40 anni, sono mediamente due generazioni. Ora queste non sono imprese famigliari, un numero relativamente piccolo sono famigliari. Cosa vuol dire? Vuol dire che le imprese hanno anche altri temi che ne possono minacciare la continuità. Questo lo dico solo per posizionare il tema: è vero che il ricambio generazionale è un tema importante, ma non è l'unico, è importante anche la crescita, è importante anche l'internazionalizzazione, è importante farsi trovare preparati ad alcune sfide della storia delle imprese. E questi secondo me sono altri temi che si uniscono al tema del ricambio generazionale e su cui credo, le imprese e gli imprenditori devono lavorare. Allora ho provato a dire quali sono a mio avviso sette fattori di successo, di un buon ricambio generazionale. Primo, è banalissimo: Elena Zambon e il Presidente Bombassei l'hanno detto meglio di me. Comunque io lo dico così: riconoscere la realtà. E ho voluto fare una citazione: "La proprietà di un'impresa è cosa diversa dalla proprietà di una casa.". La proprietà di un'impresa ha un tema di responsabilità; la proprietà di una casa ce l'ha molto meno, evidentemente. La proprietà di un terreno ce l'ha molto meno. La proprietà di un'impresa è qualcosa di assolutamente diverso dalla proprietà di una casa, evidentemente. Sembra banale ma far riflettere un ragazzo per esempio di 20 anni sulla differenza tra questi due, diciamo, credo che possa aiutare. Secondo: questo, diciamo, è un tema a me molto caro, io credo non ci sia alternativa, bisogna educare rispettando la libertà delle persone. Quindi il processo di ricambio generazionale può finire col fatto che nessuno dei giovani voglia farsi carico dell'azienda. Può succedere e quindi bisogna trovare altre soluzioni e bisogna prepararsi prima, non ha senso forzare una persona a fare una cosa che poi diciamo... io conosco imprenditori che a 60 anni dicono: "Ma io forse 20 anni fa, 25 anni fa dovevo fare una scelta diversa perché sa che non son contento?". Ecco, io non credo che sia una buona soluzione. Ho scritto "accettando con vigilanza il rischio della libertà", perché certo i ragazzi bisogna anche influenzarli; insomma, influenzarli in termine buono. Come dico sempre, dico: certo che se un padre e una madre tornano a casa tutte le sere e descrivono quanto sia difficile, brutto, cattivo, complicato, fare l'imprenditore e poi si stupiscono che a 21 anni il ragazzo dica: "Ma io voglio andare all'estero!", è un po' curioso, è evidente che non vorrà lavorare in azienda, no? Terzo punto: questo l'ho preso dal libro sul rischio educativo di don Giussani, che dice: "...essere leali verso la tradizione". Ecco, a me questo piace molto, questo termine. Bisogna essere leali verso la tradizione, questo lo dico soprattutto ai giovani. Io spesso vedo dei giovani che dicono: "Mah, non va bene niente, non vanno bene i collaboratori di mio padre e di mia madre!" e io credo che questo non sia giusto. Bisogna guardare in faccia la tradizione: ci sarà del positivo e ci sarà del negativo. Non bisogna guardarla in modo ottuso, né aprioristicamente positivo né aprioristicamente negativo, però bisogna essere leali, con questa tradizione. E su questo però bisogna poi impegnarsi per vagliare questa tradizione, con orientamento al futuro. Cioè in qualche modo, se posso, sinteticamente, bisogna rischiare. È evidente che qui c'è un tema di rischio. A me... non penso che sia un caso ma abbiamo due testimoni che abbiamo sentito e in entrambi i casi hanno investito, per esempio, hanno investito nell'azienda di famiglia, comprando le quote di cugini o di un fratello, o addirittura di un socio americano. Quindi vuol dire che bisogna reinvestire, che bisogna rischiare, rischiare tanto, nell'azienda. È un processo lungo, il processo di ricambio generazionale, l'ho già detto prima, servono pazienza e determinazione. C'è un'altra frase che mi piace qui... che sempre c'è ne "Il rischio educativo" e che ho trovato molto bella, che dice: "Solo un'epoca di discepoli può

dare un'epoca di geni.". E il discepolo deve seguire, in un processo lungo, che non è un processo breve. Mi pare che l'abbia detto anche padre Pizzaballa l'altro giorno quando ha detto che uno non è illuminato con l'eredità, no? Ha ricevuto l'eredità ed è illuminato in un momento. L'eredità la ricevi nel tempo, ci vuole tempo anche per accettare questa eredità. Punto numero sei: va beh, questo è un aspetto un po' tecnico, mi rendo conto, ma non bisogna trascurare gli aspetti finanziari, legali, patrimoniali, che evidentemente sono importanti e l'ultimo punto è che secondo me questi processi vanno affrontati con appropriati attori terzi e ascoltando gli altri. Qualcuno può pensare che faccio pubblicità al mestiere che faccio, quindi professore e consulente; in parte è vero ma in parte non è vero, nel senso che... c'è un imprenditore che mi ha sempre colpito, è un signore molto simpatico che quando gli ho chiesto: "Ma lei come ha fatto a gestire il processo del ricambio generazionale?", mi ha detto: "Guardi, io quando avevo 40 anni, mio figlio ne aveva mi pare quindici, ho aperto una cartellina, una cartellina rosa, non so perché fosse rosa, comunque va beh, era una cartellina rosa e io ho cominciato a mettere tutti gli articoli che leggevo, le idee che mi venivano sul ricambio generazionale. Poi, quando sono arrivato a 50-55 anni, ho cominciato a fare una prima sintesi e poi dopo ne ho fatta una a 65, e poi va beh, dopo il processo.. Ecco, io ho trovato questo un bel modo di avvicinarsi al ricambio generazionale, cioè bisogna costruire conoscenza, e come uno che costruisce sul conoscenza sul fare una fabbrica negli Stati Uniti, bisogna costruire conoscenza sul ricambio generazionale. Allora bisogna anche ascoltare gli altri: adesso qui mi prendo il rischio di quattro citazioni, evidentemente quando si scelgono le citazioni si può sempre sbagliare perché il testimone citato non piace a chi ti ascolta, però voglio dire io mi sono preso questo rischio. Prima citazione, questo è Gianni Agnelli, persona molto discussa, so che ci sono tanti che possono pensare bene o male, comunque alla fine Gianni Agnelli ha traghettato, poi sarà stato fortunato, non lo sappiamo, comunque ha traghettato il gruppo diciamo in un'altra epoca, e dice una cosa secondo me molto giusta, dice: "una cosa è fondare un'azienda, un'altra cosa è conservarla". Ecco, io credo che da questa distinzione, cioè il non fondatore, chi arriva dopo, deve porsi un po' questa domanda, che cosa vuol dire conservare. Seconda citazione, questa l'ho presa da Elena, è una frase che invece riguarda più la parte familiare, vorrei leggerla: "se vuoi tirare su i figli in certo modo, devi limitare anche il tuo stile di vita affinché crescano con grinta e responsabilità, e nella consapevolezza che l'azienda non è degli azionisti, né dei lavoratori, ma un soggetto a sé stante". Il concetto che Elena ha ripreso per la parte finale, ma volevo prendere anche la parte iniziale, c'è dietro un tema che è di educazione dei ragazzi e delle ragazze figlie e figli di imprenditori. Terza citazione, la prendo da uno degli articoli del Foglio, sono tre ragazzi di Illumia, i tre figli del fondatore, penso, che dicono questa frase: "noi siamo tre fratelli, molto uniti, - uno dei tre dice questa frase – in modo granitico, non nel senso del Mulino Bianco, direi più nel senso di Pulp Fiction"; adesso, io prenderei più la prima parte della frase, la seconda non so bene, però la prima mi sembra chiara, nelle famiglie non bisogna pensare che sia tutto un tema di vogliamoci bene eccetera, certo, se ci vogliamo bene, è meglio, ma non è detto che ci vogliamo proprio tutti tutti così bene, e poi dice altri due concetti belli, dicono, uniti ma liberi di essere liberi, e infine l'ultimo, "oggi il punto di equilibrio è il papà, ma domani l'unità sarà il bene dell'azienda". E io credo che questa sia proprio una bellissima frase, perché se uno si abitua a mettere sul tavolo il bene dell'azienda, discutiamo del bene dell'azienda, non del fatto se io sono, come dire, simpatico, antipatico, mia moglie, mio marito è antipatico o simpatico. Da ultimo, ho preso questa citazione che invece non credo che sia nota, però questo signore è uno degli azionisti più importanti del gruppo che controlla Auchan, Decathlon, Leroy Merlin, quindi un gruppo come dire molto noto nei suoi brand, ma poco... Sono una famiglia molto complicata, sono tantissime persone, e lui dice una cosa molto bella: "nella nostra famiglia adottiamo questi comportamenti, questi principi; primo, ci parliamo apertamente, quindi i temi sono sul tavolo; secondo, siamo molto amichevoli, quan-

do le cose vanno male, cioè ci supportiamo quando le cose vanno male, e invece siamo molto come dire sfidanti quando le cose vanno bene”. Applicare questo, per esempio, al rapporto tra gli azionisti e il management, secondo me, è un bel modo di far crescere un gruppo come gruppo guidato dove Antoine Meillet è uno degli azionisti. Grazie.

**BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie. Un professore con capacità di sintesi non è di tutti i giorni. A proposito di settant'anni, mi è venuto in mente che due anni fa mi ha contattato che aveva 68 anni, che doveva parlarmi personalmente per un gravissimo problema dell'azienda. Io da quello che mi diceva pensavo il passaggio da lui ai figli, invece si è lamentato del fatto che suo padre non lo facesse entrare nella guida dell'impresa. Come avevo detto, io volevo fare adesso una domanda a loro due sull'integrazione tra proprietà e management, ma questa domanda la affronteremo l'anno prossimo in questa sede, mentre per chiudere vorrei lasciare una domanda a loro due: noi abbiamo sentito delle storie veramente affascinanti, ma sono tutti frutti di un grande lavoro, di grandi decisioni, anche sofferte, difficili, complicate, quindi non c'è niente di scontato in quello che abbiamo ascoltato. Insisto molto su questo fatto, perché nella vita non c'è niente di scontato, tanto meno in storie così complesse. Quindi volevo chiudere facendovi questa domanda: di che cosa siete particolarmente contenti dopo questi passaggi che avete fatto?

**ELENA ZAMBON:**

Riguardando indietro, premesso che è dal 2005, quindi arrivava il centenario nel 2006 e mi sono avvicinata all'azienda in modo così forte, forse di aver molto umilmente guardato al passato e mettere insieme quei pezzi di storia per capire come progettare il futuro, questo credo davvero, nel riconoscere quindi un'identità, quella di cui parlava proprio prima; sarà da una frase banale, in questo caso da ruolo materno, che diceva, forse preoccupata, noi siamo in cinque, due maschi e tre femmine, che non fossimo particolarmente la Schiffer per intenderci e che quindi la cosa importante è essere belli dentro. E io credo che questo sia altrettanto fondamentale per un'impresa. Essere bella dentro per un'impresa significa riscoprire e valorizzare l'identità di quell'impresa che è fatta di personalità, e la personalità è dettata dai valori, e tanto più riesci a dare spazio, a dare respiro a questo, tanto più persone specie in queste nostra epoca possono riconoscersi per costruire il futuro; in questo però, il secondo aspetto che forse mi fa ritenere soddisfatta è di non essere fatta condizionare delle scelte di chi prima di me era arrivato e quindi di avere sempre messo in discussione tutto, quindi ci ho messo dieci anni, insieme alle mie sorelle, per studiare dove poteva essere il pertugio, con quale chiave avrei potuto aprire la porta del futuro e l'ho potuto fare credo appunto con questa nuova squadra manageriale, credo che ci sia una visione chiara del futuro e che fa ritrovare una forza che rende attrattiva l'azienda – i'm sorry, ancora una volta – di bravissimi manager, molto più bravi di noi, in un settore così difficile, che è appunto quello delle conoscenze, e dove quindi l'innovazione è una sfida continua, e spesso le persone che lavorano per te ne fanno molto più di te e te le deve meritare. Ecco perché un sistema di governance è fatta di regole in cui non ci possono essere eccezioni perché mandano a monte un progetto molto più forte che è quello che le persone migliori vengono se tu sei la loro garanzia che quelle regole davanti a tutti le rispetterai e le farai rispettare. Se per ogni occasione c'è la cosiddetta pancia, che gli imprenditori essendo esseri umani e avendo anche dei figli, mettono davanti a tutto, la pancia, i propri figli, semplicemente perché sono i figli, questo è il vero danno. Io ho però una parentesi, che dico, che c'è settantenne e settantenne: avercene di settantenni! E l'altra cosa che mi preme è che credo che per guardare al futuro ci voglia – quello che diceva bene il professore – grande spazio ai giovani, semplicemente perché l'ha detto Alberto Bombassei prima, se Enzo Ferrari non avesse ritrovato in quel giovane che andò a chiedergli, a bussare

alla porta senza essere conosciuto, che aveva tanta voglia di fare, in cui aveva riconosciuto questa motivazione forte, oggi Alberto Bombassei non sarebbe qua. Quindi grazie ai giovani a cui credo vadano riconosciute quell'energia, quella voglia di mettersi in discussione che evidentemente fa la differenza, e quindi mai lasciarli fuori troppo a lungo, portarli all'interno, un allenamento anche banalmente nei consigli di amministrazione, allenarli o quantomeno mandarli nei consigli di amministrazione di altre aziende, di altri colleghi, perché no? Credo che sia un cammino lungo, ma di grande soddisfazione, se uno poi si guarda indietro.

**BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie mille.

**ALBERTO BOMBASSEI:**

Da parte mia, direi, sintetizzando almeno, la domanda è proprio questa: uno, che più passano gli anni, crescono ovviamente, mi vengono in mente invece gli insegnamenti che mio padre ci aveva dato, pur non avendo un'esperienza sua personale da imprenditore, perché ha sempre fatto il manager, ma mi vengono in mente, e cerco assolutamente di applicarli, e la seconda è quella di far la stessa cosa con mio figlio, mia figlia e mio genero, per cercare di inculcare gli stessi principi che sono principi molto rigorosi, che sono cose apparentemente banali ma che sono assolutamente vere. Un'ultima battuta, per dare conferma a quello che ha detto Elena un attimo fa, per dire, noi in questo ultimo anno e mezzo come azienda, abbiamo assunto circa 420 persone in Italia e devo dire che credo che il 95% per cento non superasse i quarant'anni; quindi, crediamo assolutamente nei giovani e quindi come dicevo prima sono io che rovino la media ma ovviamente che porto avanti soprattutto i giovani, i giovani di oggi che sono anche molto più dinamici e molto più innovativi.

**BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie. Ringrazio veramente di cuore Elena Zambon, Alberto Bombassei e Guido Corbetta, penso che sia stato un incontro bello, utile, lungimirante, incoraggiante per ognuno di noi. Vi invito, se potete, se volete, a sostenere il Meeting dando un contributo ai punti di incontro Dona ora, perché questo Meeting possa continuare a essere luogo di incontro, un luogo fecondo per ognuno di noi ma anche per l'Italia e per l'Europa. Io vi invito anche, se avete tempo, di visitare la mostra della CDO sul passaggio generazionale, c'è anche – se non riuscite a entrare, perché è molto frequentata – c'è anche un percorso esterno dove potete leggere, ascoltare delle testimonianze dai pannelli esterni alla mostra. Grazie a ognuno di voi, buon Meeting.