

## COMMENTI &amp; ANALISI

## CONTRARIAN

FONDI USA IN ALLARME  
SUI PRODUTTORI DI ARMI

► Dopo la strage di Parkland, il gruppo d'investimenti Blackstone vuole vederci chiaro su come i gestori dei suoi fondi si regolano in merito alle società produttrici di pistole a uso civile. Il gigante americano degli investimenti ha chiesto loor di fornire dettagli sulla quota in loro possesso di compagnie che producono o vendono armi a uso non militare. La richiesta di chiarimento è particolarmente urgente, dal momento che il gigante degli investimenti ha dato ai money manager soltanto un giorno per rispondere. In questi giorni, sulla scia della montante protesta contro le armi a uso personale, anche compagnie come MetLife e Delta Air Lines hanno ridimensionato i legami con la National Rifle Association, la potente lobby dei detentori di armi statunitensi. Blackstone non è l'unica a porsi il problema. Tra le banche, soprattutto quelle che fanno credito ai produttori di armi o investono in essi, molte si stanno ponendo qualche domanda al riguardo. Bank of America ha detto di essersi unita ad altri nomi del settore per capire come contribuire a fronteggiare la tragedia delle sparatorie di massa, coinvolgendo le aziende-clienti che producono armi a uso non militare. Un portavoce di BlackRock, altra società di gestione Usa tra quelle di primo piano quanto a masse gestite, ha detto che avrebbe intenzione di avviare colloqui con le compagnie collegate all'industria delle armi per «sondare la loro reazione agli eventi recenti». Al contempo ha ricordato che i money manager al momento non possono rifiutarsi di investire in compagnie presenti negli indici che i loro veicoli compongono in base a determinati criteri valutativi. Tornando a Blackstone, la richiesta è stata inoltrata via e-mail ai gestori di circa 12 hedge fund a cui partecipa. La compagnia ha già iniziato da qualche anno a limitare la sua esposizione all'industria delle armi. Per fare altri esempi, Cerberus Capital Management, società di private-equity che ha investito in società di quel comparto, è stata messa a sua volta sotto pressione dall'opinione pubblica e dagli investitori proprio a causa di queste partecipazioni, dopo la sparatoria nella scuola elementare Sandy Hook di Newtown in cui hanno perso la vita 20 studenti e sei membri del personale. In quell'occasione il killer aveva utilizzato una pistola Bushmaster realizzata da Remington Outdoor, una delle compagnie le cui azioni sono presenti del portafoglio di Cerberus. Potrebbe essere il colpo di grazia - è il caso di dirlo - per Remington, marchio storico del settore che già naviga in cattive acque. La scorsa settimana, infine, gli azionisti di American Outdoor Brands Corp e Sturm, Ruger & Co hanno chiesto ai produttori di armi di dettagliare i loro sforzi per valutare meglio «i rischi reputazionali e finanziari cui vanno incontro a causa della violenza negli Usa».

MENTRE BUFFETT  
TIENE LE MANI IN ALTO

► Sul tema armi è intervenuto anche il re dei gestori Usa, Warren Buffett, ceo di Berkshire Hathaway, come sempre in perfetto stile contrarian. «Ridicolo», ha detto in un'intervista alla *Cnbc*, non fare business con i produttori di pistole, «non intendo imporre la mia visione politica alla società di investimenti». Berkshire non controlla alcun produttore di pistole, ma nulla lo vieterebbe, ha precisato Buffett. Intanto la liquidità di Berkshire ha raggiunto quota 116 miliardi di dollari e cresce la pressione sulla società affinché restituisca capitale agli azionisti. Anche su questo Buffett ha detto che lo farà preferibilmente attraverso un buyback e non con i dividendi in quanto con essi «si stabilisce un'implicita promessa di pagarli per sempre». Ma che prezzo sarebbe disposto a ricomprare azioni? «Se il loro prezzo dovesse scendere al 120% del valore di libro». Non troppo care, insomma, tanto per non smentirsi.

Tante pmi dissipano valore. E i manager  
esterni possono aiutarle a capire perché

DI GIANCARLO MASINI\*

L'anno appena iniziato avrà un impatto rilevante per l'economia e la politica italiana. Il 4 marzo sarà eletto il nuovo Parlamento, determinando il governo che guiderà il Paese nei prossimi cinque anni. Probabilmente l'Europa continuerà a perdere centralità geopolitica ed economica e l'asse si sposterà ancor più verso Est, specie verso la Cina, che sta innovando il suo approccio ai mercati spingendo le produzioni di qualità, le energie alternative, la revisione dei trasporti marittimi e terrestri, gli investimenti in Africa. Manovra assai efficace che potrebbe accentuare la diversità tra gli Stati dell'Ue, tutto a vantaggio di quelli asiatici. In questo scenario, la competitività delle pmi italiane potrebbe subire un altro scossone. Il condizionale è d'obbligo perché le piccole e medie imprese tricolore hanno molto talento, una spiccata predisposizione imprenditoriale, e nonostante siano considerate deboli nel panorama internazionale hanno dato prova di poter fare fronte ai problemi legati alla dimensione con il loro patrimonio umano, generatore di idee uniche al mondo, e la capacità di realizzare prodotti di alta qualità. Queste considerazioni sono vere soprattutto per un distretto industriale come quello di Monza Brianza, dove l'alta qualità è uno standard. Un prodotto, però, per quanto eccellente va poi venduto bene. Purtroppo non sempre le aziende del territorio esprimono questa capacità: basti pensare che le prime 700 aziende del distretto generano un margine operativo lordo medio del 6-7% del fatturato. Un risultato per molti positivo, ma che in realtà nasconde un problema. Sembra che a un prodotto eccellente corrisponda un risultato reddituale certo non pessimo, ma non proporzionale alla qualità, come se

nella strada verso il mercato succedesse qualcosa al prodotto che faccia perdere valore. Per parlare di ottimi risultati il settore manifatturiero dovrebbe generare un mol del 10%, e i servizi e il commercio almeno dell'ordine del 15%. E stiamo parlando di uno dei distretti più in salute del panorama economico italiano. Ci sono almeno tre aspetti su cui le pmi dovrebbero concentrarsi per migliorare questa situazione, sfruttando al meglio le loro potenzialità e il recente trend positivo dell'export italiano. Sul piano metodologico, le pmi tendono a trascurare la pianificazione strategica, che nella migliore delle ipotesi viene fatta solo ogni 3-4 anni. Questo avviene perché ci si focalizza troppo sui problemi della gestione quotidiana, non guardando al di là del proprio naso. Il piano industriale ha in realtà un'importanza fondamentale, perché dà l'idea della visione del mercato e di se stessa che ha l'impresa e del modo in cui essa sarà realizzata. Il piano industriale programma i progressi dell'innovazione, indirizza gli investimenti analizzando i ritorni per gli azionisti, accresce la credibilità aziendale verso le banche, i fornitori e i clienti e, cosa altrettanto importante, fissa degli obiettivi per i manager. Nel caso di aziende familiari, il piano industriale è necessario anche per allinearsi con gli obiettivi della famiglia e la crescita dei beni familiari. Altro aspetto su cui le pmi si devono focalizzare per superare i propri limiti è la diagnostica aziendale, cioè un'analisi approfondita dei processi aziendali tesa a capire dove si disperde il valore, dove ci sono inefficienze o stagnazioni che impediscono

di perseguire le opportunità di espandere il business.

Il terzo fattore è più di natura culturale. Come già accennato, non basta un prodotto eccellente se poi non lo si sa vendere. Occorre capire quando le competenze familiari o interne non sono eccellenti in alcune aree del business e quindi vanno ricercate all'esterno in maniera mirata. Non si assumono manager esterni perché l'aumentata dimensione aziendale ci costringe a farne uso, ma perché azionino in modo efficace le leve della crescita. Il 60% delle imprese familiari ha ancora una struttura decisionale incentrata sulla figura dell'imprenditore e più del 70% dei componenti del cda è composto da membri della famiglia. Insomma questa tanto decantata managerizzazione delle aziende è ancora lontana dal realizzarsi compiutamente. Occorre scegliere con ocutezza manager che siano bravi ma anche etici e si sentano partecipi della mission aziendale. Chi non volesse percorrere questa strada, giudicandola troppo radicale, potrebbe ricorrere allo strumento del temporary manager. Una figura che mette sul tavolo grande esperienza e competenza, oltre alla propria faccia, portando all'imprenditore soluzioni (come il piano industriale prima menzionato), lavorando in squadra con lui e il suo team senza costringerlo a intervenire in modo pesante e vincolante sulla propria organizzazione.

In definitiva, le pmi dovrebbero aprirsi di più, favorendo l'ingresso in azienda di manager (anche a tempo) capaci, che facciano acquisire ai figli dell'imprenditore le competenze necessarie a un corretto passaggio generazionale. (riproduzione riservata)

\*senior partner, Bkey Consulting

## I populismi sono tanti. Quello nuovo vince

DI EDOARDO NARDUZZI

Si fa presto a dire populismo. Nella realtà ne esistono molte declinazioni, ma due più di altre sono da tenere a mente. La prima versione è quella forse più conosciuta. In questo caso il populismo illude di poter offrire soluzioni semplici a situazioni complesse. La complessità in ogni settore della vita umana richiede disciplina, pratica, talento e innovazione per poter trovare la giusta via d'uscita al problema e quindi può definirsi populista il tentativo di nascondere la complessità e la sua non facile gestione. Ma sono populistici anche tutti coloro che continuano a proporre o a riproporre vecchie ricette palesemente non più percorribili nella società contemporanea. Da questa prospettiva di analisi sono populistici anche quei partiti o movimenti politici che illudono, alcuni o molti, che uno Stato sociale standardizzato e gestito con logiche sindacal-politiche e finanziato con una elevata tassazione sia ancora percorribile come giusta ricetta di

governo della contemporaneità. Ritenere in piena società digitale (dove perfino il *The Economist* ha dedicato una sua copertina al tema «Doctor You» per spiegare la sanità personalizzata emergente con le nuove tecnologie) di poter proseguire con ospedali e strutture cliniche con piante organiche disegnate più per accontentare i desiderata dei politici che non tenendo in considerazione i bisogni attuali dei consumatori è un pensiero populista. Continuare a proporre un modello di Stato standardizzato e centralizzato nella produzione di servizi di elevata utilità sociale - lo stesso discorso vale per la formazione e l'accumulazione della conoscenza - significa non capire che sempre più le persone sono alla ricerca di modelli diversificati per poter vivere qualitativamente bene in un contesto aperto e globale. Illudersi di poter tassare come 20 o 30 anni

fa una classe media che non esiste più con le stesse sicurezze e con le medesime aspettative di allora significa praticare una forma di subdolo populismo capace di nascondersi nelle pieghe del passato per proporre una soluzione banale alla complessità contemporanea. Ecco spiegato perché il Pd, che ha ormai il suo zoccolo elettorale nei pensionati e negli anziani essendo forza minoritaria tra i giovani, continua a restare incatenato a modelli di spesa pubblica e di tassazione non più di questo secolo. Ed ecco ancora più spiegato perché, nonostante la peggiore crisi economica dal Secondo Dopoguerra, i partiti socialisti sono stati relegati a valori percentuali modesti o di testimonianza ovunque nell'Unione Europea: dalla Francia alla Spagna, dall'Olanda alla Germania, dall'Ungheria alla Polonia. Nel confronto tra populismi la ricetta più recente, come spesso accade, è anche quella più facile da far votare. (riproduzione riservata)