

## Mercanti, soldati e pionieri: istruzioni per l'impresa familiare di successo

Antonio Gozzi\*

### Abstract

C'è ancora spazio per il capitalismo familiare, nel mondo globalizzato? Risponde a questo interrogativo Antonio Gozzi, Group CEO di Duferco, in occasione del quarantennale del grande gruppo globale che oggi dirige. Apertura all'internazionalizzazione, "disciplina" manageriale, innovazione continua, attenzione per le persone e per il passaggio generazionale sono gli ingredienti di una formula di successo, sostenibile nel tempo.

C'è ancora spazio per il capitalismo familiare, nel mondo globalizzato? Vorrei provare a rispondere sulla base dell'esperienza maturata all'interno dell'azienda della mia famiglia, la Duferco\*. L'azienda è nata quarant'anni fa grazie all'intuizione di mio zio, Bruno Bolfo. Ma mi piace pensare che la storia sia cominciata esattamente un secolo fa, al Carmine, nel cuore popolare profondo di Brescia. E' la storia di un papà, il mio, e la sua giovanissima mamma. Abbandonata dal marito dovendo mantenere il figlio e farlo studiare, a soli venti anni, decise di prendere la patente per condurre i camion e incominciò ad andare in giro a raccogliere rottami, prima di trasferirsi definitivamente in Liguria. Una storia di coraggiosa impresa femminile che non si dimentica.

Fast forward: Duferco nasce nel 1979, inizialmente come azienda specializzata nel trading. All'epoca io ero un giovane professore universitario. Fu mio zio Bruno, il fondatore, a convincermi a seguirlo in questa avventura, con un argomento a cui non fui capace di replicare: "Non c'è niente di più creativo del business". Mi convinse e aveva ragione. Oggi Duferco ha diversificato le sue attività secondo molteplici linee: siamo trader, acciaieri, produciamo e commercializziamo energia, facciamo shipping. Siamo una realtà italiana e internazionale. Se qualcuno mi chiedesse quali lezioni abbiamo imparato in questi decenni, risponderei che per fare impresa bisogna essere tre cose: mercanti, soldati, pionieri.

Pionieri perché non siamo nati ricchi e famosi, ma al contrario da famiglie comuni di commercianti, artigiani e professionisti, ma proprio per questo desiderosi di cimentarsi in nuove attività più grandi e importanti, in qualche modo sconosciute

---

\* **Antonio Gozzi** è professore a contratto di Bulk Shipping presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova e Group CEO di Duferco.

\* Si rimanda al box in calce all'articolo per alcuni dati sul Gruppo Duferco.

ai più all'epoca della nascita. Esplorare nuovi mondi, nuovi mari, nuove culture faceva parte di quel Dna da mercanti che i liguri hanno avuto per secoli, obbligati a guardare avanti al di là del mare, della povertà, delle ristrettezze, della durezza della loro piccola terra.

Soldati perché quando ci siamo cimentati con l'immane compito di gestire grandi complessi industriali abbiamo compreso l'importanza del territorio e dell'ambiente che circonda l'industria, l'inerzia degli impianti, la fatica degli operai, l'importanza e il valore del dialogo sociale, la complessità della tecnologia, l'indispensabilità della gerarchia e di una gestione ordinata, tenace, paziente del potere.

Innovatori perché nella costruzione e ricostruzione continua dei nostri modelli di business abbiamo cambiato e ricombinato molte volte mercati, prodotti, competenze e tecnologie. Siamo riusciti a cambiare e innovare con successo soprattutto grazie a due fattori fondamentali: *core competence* e *international corporate culture* che si sono stratificati giorno dopo giorno, anno dopo anno e sono stati arricchiti dalla multiculturalità e dall'eccellenza delle nostre risorse umane.

Spesso mi chiedo quale sia la giusta ricetta per una crescita sostenibile del business. Alla lunga non prevalgono né i più forti né i più intelligenti ma i più capaci di adattarsi continuamente alle mutevoli condizioni ambientali e di mercato. Il mercato, come la natura, non è un concorso di bellezza, ma una selezione darwiniana. Ciò non significa un adattamento passivo e senza visione. Anzi. In questa concezione la strategia è la capacità di selezionare le risorse con attenzione e intelligenza perché è il *set* di risorse disponibili che determina le possibilità di azione.

Il passaggio generazionale è una delle sfide più complesse per un imprenditore e per un'impresa. Il mantenimento nel futuro di questa capacità di sopravvivere generando stabilmente ricchezza, di questa "resilienza" appunto, è la vera sfida che sta dinanzi ai miei figli Augusto e Vittoria, insieme alle nuove generazioni, che si affacciano alla guida e alla gestione del gruppo nell'ambito di un ordinato e progressivo processo di successione accompagnato e sorretto dalla lealtà e dall'intelligenza del nostro management.

Oggi, che sono chiamato a pianificare tale passaggio, mi rendo conto quanto sia importante, per una impresa di famiglia imprenditoriale, sviluppare e mantenere una forte caratterizzazione manageriale. E' un consiglio che mi sento di estendere a tutti gli esponenti del "capitalismo familiare" italiano: cercate di mischiare e mantenere in azienda il meglio dell'intensità, dedizione, lealtà e creatività del capitalismo familiare con l'approccio più scientifico, organizzato, professionale e internazionale di un management cresciuto sulle strade del mondo.

Per aver successo, un'impresa deve sapere motivare le sue donne e i suoi uomini alla sfida dell'eccellenza professionale. Bisogna sempre di più spingere le persone ad alzare gli standard diventando ancor più rigorose con sé stesse e con la qualità del proprio operato soprattutto confrontandosi e apprendendo a migliorarsi.

Il compito degli azionisti-imprenditori è quello, oltre che allocare il capitale nelle diverse aree di affari, di selezionare, formare e motivare il capitale umano. Vivere vicino alla nostra gente, dormire per terra con i soldati, mangiare lo stesso rancio con loro come dice Massimo Decimo Meridio ne "Il gladiatore", coglierne aspirazioni

e paure, dare risposte alle une e alle altre, essere punto di riferimento soprattutto nei momenti difficili, non mollare mai, incutere fiducia ed entusiasmo, insegnare la lealtà nei confronti dell'azienda perché l'azienda viene prima di tutti noi.

Oggi le imprese si devono confrontare con un contesto globale caratterizzato dalla crescente velocità dell'innovazione e del cambiamento. Questo costringe azionisti e manager a una continua riconcettualizzazione e riprogettazione dei modelli di business e a una costante attività di adattamento degli assetti organizzativi. Investire sempre di più in ricerca e sviluppo non è più un'opzione: è l'unica strada per fertilizzare continuamente le attività con crescenti innesti di innovazione provenienti sia dall'interno sia dall'esterno. L'attività di *scouting* e di promozione dell'innovazione è destinata a diventare un'attività super strategica che si affiancherà alle tradizionali di finanza, amministrazione e controllo e gestione delle risorse umane.

Un'altra delle caratteristiche che le imprese italiane dovrebbero coltivare è la capacità di fare alleanze internazionali, integrandosi nelle catene globali del valore. Per noi, il rapporto con i soci esteri è stata una delle vicende più straordinarie della nostra storia: siamo riusciti a fare *joint venture* sia industriali sia commerciali con americani, russi, cinesi, canadesi, franco-lussemburghesi, brasiliani, belgi, portoghesi, colombiani, sudafricani, sauditi, serbi, macedoni – e mi verrebbe da dire, sorridendo, bresciani e napoletani... Gli italiani hanno un grande vantaggio: una capacità di stringere legami e collaborazioni con la simpatia, l'empatia e l'intelligenza nei confronti di altri mondi e altre culture.

In un pianeta che dopo una straordinaria e travolgente fase di globalizzazione rischia di richiudersi in protezionismi e sovranismi, mantenere alta la cultura di un mondo aperto e le *skills* del commercio internazionale sarà non soltanto un mestiere ma una missione di civiltà. Fino a quando le macchine non ci consentiranno di parlare in tempo reale tutte le lingue del mondo, bisognerà non soltanto conoscere l'inglese, il francese e il tedesco ma anche il cinese, l'arabo, il portoghese, lo spagnolo... Fare business globale implica non soltanto la conoscenza degli *international standard*; quelli si imparano sui banchi delle università di tutto il mondo. Significa, grazie al nostro "meticcio" e multiculturalismo, capire e rispettare le altre culture senza sensi di superiorità e arroganze che spesso spaventano le controparti, significa tener viva quell'empatia che per noi è stata uno straordinario vantaggio competitivo. Significa proporre del capitalismo non una visione rapace e aggressiva, ma al contrario gentile e inclusiva, capace di pensare e farsi carico anche dei meno fortunati.

Antonio Gozzi

Non solo bravi mercanti. Innovazione, management e aperture al mercato estero: istruzioni per un'azienda familiare di successo

Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 1, 2020

---

## **Gruppo Duferco**

**[www.duferco.com](http://www.duferco.com)**

### Corporate Governance:

- Chairman: Bruno Bolfo
- Group CEOs: Antonio Gozzi e Paolo Foti

### Ambiti di attività:

- Industria: produzione e trading di prodotti siderurgici
- Energia: produzione, trading e distribuzione
- Shipping

Presenza geografica: in 24 Paesi

### Al 30.9.2019:

- Fatturato 14.904 milioni di USD
- Patrimonio netto: 905 milioni di USD
- Addetti: 2.331