

L'intervento

IL PASSAGGIO DELLA TERZA GENERAZIONE

 di **Bernardo Bertoldi** e **Augusto Bargoni**

Tre generazioni dalla tuta alla tuta: Schumpeter con questa affermazione dalla sua cattedra di imprenditorialità ad Harvard ha lanciato la «sua» maledizione alle terze generazioni, dando autorevolezza scientifica a un proverbio che si trova in molte geografie: dallo spagnolo «ala prima generazione commercia, la seconda è benestante, la terza mendica» al più sobrio tedesco «di rado le terze generazioni fanno bene». Il database SoCo (SOLidità della famiglia imprenditoriale e Continuità dell'azienda familiare) contiene tutti dati che, da anni, raccogliamo al Dipartimento di Management dell'Università di Torino e,

seconda è l'ambiente in cui si vive. È quindi compito delle famiglie imprenditoriali piemontesi e, in seconda battuta, di tutti noi creare le condizioni perché crescano nuovi imprenditori. In una ricerca di qualche anno fa per la Camera di Commercio stimammo in 21.903 ogni decade il numero di imprenditori che serve al Piemonte. Ci stiamo riuscendo? Non abbiamo dati aggiornati, ma abbiamo molti casi che ci fanno ben sperare. Certo, anche in Piemonte, alcune aziende vengono vendute. È una scelta legittima e ci sono spesso giuste motivazioni per farlo. In questo caso esiste, però, una meno nota ma interessante maledizione: la pura ricchezza finanziaria è effimera. Delle 320 famiglie imprenditoriali presenti nella lista di Forbes negli anni 80 solo 103 lo sono ancora oggi, di queste nessuna che ha superato la terza generazione ha lasciato la gestione diretta dell'azienda per diventare un puro investitore finanziario. Chi ha venduto, ha visto

sulle aziende piemontesi, ci dice che il 37% sta arrivando al terzo fatidico passaggio. Il dato in sé non deve essere molto preoccupante: dopo Schumpeter, è stato dimostrato che la causa della crisi non è la generazione che guida l'azienda ma l'invecchiamento dell'azienda stessa. La Distruzione Creatrice, anch'essa teoria di Schumpeter, genera la continua evoluzione del sistema competitivo che fa morire le aziende vecchie e ne fa nascere di nuove: questo è un fatto naturale nel sistema capitalistico. La vita media di un'azienda del S&P500 americano era circa 40 anni negli anni 70 ed è 25 oggi: la distruzione e ricreazione avviene con sempre maggiore velocità. Metà delle aziende familiari piemontesi ha più di 60 anni e questo è il dato statisticamente preoccupante. Bisogna inoltre pensare che il contributo al nostro Pil regionale di queste aziende è determinante, quindi la loro scomparsa ne farebbe sparire alcuni punti. Come si fa a evitare che muoiano? La scienza medica sta oggi dibattendo se l'invecchiamento umano sia un dato di fatto o esso stesso una malattia che si può «curare»; la scienza manageriale ha già risposto a questa domanda: l'invecchiamento dell'azienda è una malattia che ha propri sintomi e si può curare. Si cura combattendo le forze della distruzione creatrice: adattando l'essenza imprenditoriale all'evoluzione dei consumatori, dei concorrenti, del mercato.

continua a pagina 11

disperdere la ricchezza finanziaria generata in una sola generazione.

Bernardo Bertoldi
Augusto Bargoni

Università di Torino

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'intervento

IL TEST DELLA TERZA GENERAZIONE

SEGUE DALLA PRIMA

Questo è il compito di ogni nuova generazione: deve «rifondare» l'azienda di famiglia adattando i prodotti alle mutate esigenze dei consumatori, ampliando la loro arena competitiva con l'internazionalizzazione, diversificando l'ambito di attività. In una parola: preoccupandosi del Passaggio Dimensionale e non del passaggio generazionale. Questo succederà in Piemonte se sapremo crescere nuovi imprenditori. L'accademia ha dimostrato che nascere in una famiglia imprenditoriale è la prima determinante per diventare imprenditore, la

