

QUANDO IL CAMBIO GENERAZIONALE PORTA LONTANO

 di **Bernardo Bertoldi**

A inizio giugno Astm-Sias e Gima Tt-Ima hanno presentato al mercato finanziario due operazioni che sono state definite come «accorciamenti della catena», infatti al termine dell'iter previsto, se tutto sarà confermato, i due gruppi imprenditoriali avranno, ognuno, il controllo su un'unica azienda quotata.

Le implicazioni finanziarie per le due operazioni sono diverse, dai rapporti di concambio alla dimensione delle società risultanti dalla fusione. Esistono, però, implicazioni imprenditoriali e strategiche ancora più rilevanti sia per portata che per orizzonte temporale nel quale dispiegheranno il loro effetto. In questo ambito le similitudini delle due operazioni sono fortissime.

I due gruppi, guidati dalla famiglia Gavio e dalla famiglia Vacchi, rappresentano casi di successo in cui le famiglie azioniste hanno dimostrato di saper generare nuova capacità imprenditoriale nelle generazioni successive a quella del fondatore. Nell'ultimo decennio entrambe le famiglie hanno dimostrato di aver affrontato con successo il vero dilemma del capitalismo familiare italiano che non è, come tutti pensano, il passaggio generazionale, bensì il passaggio dimensionale.

Oggi le due aziende hanno raggiunto una dimensione che è grande, se si ha come riferimento l'arena competitiva italiana, ma media se si fa riferimento a quella internazionale. Le operazioni presentate sono la conseguenza della presa di coscienza di questo stato di cose e, soprattutto, della decisione di lavorare per la crescita dimensionale in un altro campionato, quello internazionale.

Il successo futuro sarà dettato dal saper prendere le decisioni strategiche corrette in due ambiti.

Il primo è il contesto internazionale. Entrambi i gruppi hanno basato

l'affermazione degli ultimi 10/15 anni sulla capacità di integrarsi nelle catene del valore sovranazionali che si sono create con la caduta del muro di Berlino e la globalizzazione.

Queste catene del valore mettono insieme attori di diverse geografie e richiedono alle imprese che intendono parteciparvi di avere un forte vantaggio competitivo in una fase della catena. Questo costringe, prima, l'impresa a confrontarsi con tutti i concorrenti che ovunque nel mondo operano nella stessa fase della catena e permette, poi, di appropriarsi di una parte del valore generato a livello globale. Un produttore di caffè, ad esempio, sceglie il macchinario per il packaging di Ima dopo aver analizzato chi nel mondo può soddisfare meglio il suo bisogno in termini di tecnologia, customizzazione e prezzo. Una volta che Ima è stata scelta per il suo vantaggio competitivo, può appropriarsi di una parte del valore che il settore della produzione e distribuzione del caffè genera a livello globale. Discorso analogo vale per Astm, il cui vantaggio competitivo permette, ad esempio, di avere attività di *engineering & construction* in più di 20 Paesi.

L'accesso alle catene del valore internazionali ha permesso, nel recente passato, a Astm e Ima di crescere dimensionalmente e di affinare le competenze distintive, dimostrando di poter competere non solo in Italia, ma in Europa e nel mondo. La prossima fase di sviluppo impone di passare da medi a grandi continuando a investire per crescere e per evolvere il proprio vantaggio competitivo. A questa sfida fanno riferimento le dichiarazioni rilasciate dai due gruppi che parlano di ricorso al mercato mediante operazioni di rafforzamento del capitale, nel caso Astm, e di dimensioni superiori del flottante, nel caso Ima.

Una nuova e seconda sfida si presenta ora ai due gruppi: come definire la loro *corporate strategy*. Il successo passato si è basato su una *business*

strategy vincente: avere un vantaggio competitivo che ha permesso di posizionarsi rispetto ai concorrenti in una specifica fase della catena del valore. La prossima decisione strategica è come ampliare l'attività aziendale oltre l'ambito originale. Per Astm si tratta di decidere in quali Paesi competere e in quali fasi (ingegneria, costruzione, gestione di concessioni), per Ima in quali settori offrire i propri macchinari e con quale livello di integrazione con altri fornitori nella fabbrica 4.0.

Per aver successo in questa seconda sfida gli imprenditori dei due gruppi dovranno affrontare i tre test della strategia *corporate*. Il primo: i settori/geografia in cui si decide di entrare per espandersi devono essere attrattivi. Il secondo: il costo di ingresso, sotto forma di costi di acquisizione o di investimento *greenfield*, nel settore/geografia non deve essere così alto da annullare i profitti futuri che si otterranno una volta entrati. Il terzo: l'azienda deve portare nel settore/geografia un vantaggio che permetta di fare meglio di chi già c'è.

Il terzo test è il più difficile; per avere successo i due gruppi dovranno evolvere l'essenza imprenditoriale dei loro fondatori, adattandola al contesto competitivo del nuovo settore e/o geografia. È un processo difficile perché richiede di decidere cosa tenere e cosa cambiare delle proprie competenze e dei propri processi imprenditoriali, anche coinvolgendo una forte struttura manageriale. Il fatto che i due gruppi siano guidati da imprenditori, Beniamino Gavio e Alberto Vacchi, che hanno saputo proteggere e valorizzare quanto hanno ricevuto da chi li ha preceduti dimostra che questo processo di evoluzione è continuo e possibile. I nuovi assetti societari sono uno dei passaggi necessari per realizzare la visione imprenditoriale di questi leader di seconda generazione.

Università di Torino

© RIPRODUZIONE RISERVATA