

RIFONDARE L'AZIENDA DI FAMIGLIA LA RENDE PIÙ FORTE E COMPETITIVA

 di **Bernardo Bertoldi**

«**S**ennonché è facile rendersi conto del fatto che oggi il possesso del capitale, se rende praticamente più facile ottenere e conservare il ruolo d'imprenditore, non è tuttavia essenziale al fine... la funzione imprenditoriale è qualcosa di personale e non qualcosa che è collegato al possesso di una cosa, com'è tipico della posizione del proprietario fondiario. Se perciò la nostra teoria è giusta, la funzione dell'imprenditore non può, alla lunga, esaurirsi nell'ambito della famiglia, e finisce per essere necessariamente falsa l'immagine popolare della dinastia industriale che domina da una posizione sicura. E in effetti è un'immagine falsa... i dati finora acquisiti confermano l'impressione espressa dal proverbio "tre generazioni dalla tuta alla tuta"».

Joseph 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 «la prima generazione commercia, la seconda è benestante, la terza mendica» al più sobrio tedesco «di rado le terze generazioni fanno bene».

La maledizione è falsa perché è sbagliata la prospettiva con la quale è pronunciata. Schumpeter confronta le dinastie imprenditoriali dell'inizio del Novecento americano con la nobiltà fondiaria europea. Il possesso della terra ha dato una posizione sicura per secoli attraverso un sistema che si basava sulla terra, che veniva conquistata con le guerre in cui i nobili fornivano milizie al re, posseduta in grandi quantità (latifondi), trasmessa con il maggiorasco: la regola del primogenito che permetteva

di non spezzettare il latifondo. La rivoluzione industriale spazzò via questo sistema in meno di cinquant'anni: nell'Inghilterra del 1850 le innovazioni avevano reso così produttiva l'agricoltura che l'extra profitto generato dal possesso di grandi quantità di terra era sparito.

Quello che Schumpeter vuole affermare è che possedere un'azienda nell'era industriale non è come possedere un latifondo nell'era pre-industriale. La vita media di un'azienda dello S&P500 americano era circa 40 anni negli anni 70 ed è 25 oggi: la Distruzione creatrice di Schumpeter fa in modo che le aziende vengano distrutte e ricreate con sempre maggiore velocità. Questo vale anche per le aziende familiari italiane. L'Osservatorio **Aidaf** ha evidenziato che 2.445 su 4.251 aziende familiari del 2007 sono ancora presenti nel 2017 e, a fronte di 1.806 uscite dall'osservazione nel decennio perché chiuse, fuse, acquisite o scese sotto la soglia di analisi, ne sono nate altre 2.152.

La mortalità di un'azienda non è causata dall'arrivo della terza generazione ma dal fatto che la Distruzione creatrice fa morire le aziende, questo è un fatto naturale nel sistema capitalistico. Con questa prospettiva, le aziende familiari hanno in media una vita più lunga delle altre, perché hanno un azionista che se ne prende cura, a prescindere dalla generazione.

Cambiare la prospettiva toglie il dito puntato alle terze generazioni, ma non toglie dalla loro testa la spada di Damocle: le aziende hanno una speranza di vita limitata. Come si fa a evitare che muoiano? Combattendo le forze della Distruzione creatrice: adattando l'essenza imprenditoriale all'evoluzione dei consumatori, dei concorrenti, del mercato.

Le nuove generazioni che "rifondano" le aziende di famiglia, che adattano i prodotti alle mutate esigenze dei consumatori, che ampliano la loro arena competitiva andando all'estero, che diversificano l'ambito di attività sconfiggono le forze

della Distruzione creatrice.

Ecco perché le famiglie imprenditoriali e non le aziende sono la vera forza del capitalismo familiare: è la creazione in ogni generazione di nuovi imprenditori che permette nelle parole di Schumpeter di «dominare da una posizione sicura».

L'evoluzione porta spesso a dover diversificare dall'attività originaria del fondatore, oggi ancora di più il livello di cambiamento del contesto competitivo costringe gli imprenditori ad adattamenti radicali. Lo sforzo di diversificazione deve rispettare tre regole: il settore *target* deve essere attrattivo, il costo di ingresso non deve essere maggiore del valore creabile, la famiglia imprenditoriale deve essere in grado di migliorare la *performance* rispetto a un altro attore economico, deve in sostanza dimostrare di essere un buon azionista (anche) nel settore *target*.

Quest'ultimo elemento è il banco di prova per le nuove (terze o no che siano) generazioni: devono dimostrare di poter far leva sull'essenza imprenditoriale della loro famiglia per avere successo anche in un settore diverso da quello originario.

Si può combattere la Distruzione creatrice evolvendo nel proprio settore o diversificando in altri settori: *tertium non datur*. L'opzione di vendere e "mettersi a posto per le prossime generazioni" è affascinante ma difficilmente realizzabile: 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.

La maledizione della terza generazione è falsa, le famiglie imprenditoriali durano molto più a lungo ma sono condannate a generare nuovi imprenditori in ogni generazione; anche nella terza.

Docente di Family Business Strategy,
Università di Torino
bernardo.bertoldi@unito.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**IL SOLE 24 ORE
13 MAGGIO**
L'editoriale di Salvatore Padula si concentra sul tema della lotta all'evasione: l'impegno a recuperare le tasse sottratte allo Stato è in primo piano ma servono risposte sulle armi operative messe in campo.

**LA MALEDIZIONE
DELLA TERZA
GENERAZIONE
È FALSA: LE TRE
REGOLE VINCENTI
PER DIVERSIFICARE**

