

## IMPRESA

# Prossima fermata: la quarta dimensione dell'azienda

ANTONIO RIGHINI

Ordine di Verona

**P**arlamo di passaggio generazionale nelle imprese. Un sogno, un progetto, un traguardo, o forse una sfida? Di qualunque cosa si tratti, un dato è certo: tutte le aziende sono nate nel passato e tutte ... moriranno (forse) nel futuro<sup>1</sup>. Ovviamente, parlare di morte dell'azienda non è mai "beneaugurante", anzi qualcuno penserà che "porterà male", ma per un imprenditore di successo è necessario prepararsi a questo evento ed è altresì necessario avere delle risposte alle seguenti domande: "Accadrà anche alla mia azienda? Cosa posso o voglio fare? Ma soprattutto quando lo devo fare ovvero perché lo devo fare?"

Ecco che allora si incomincia a parlare di pianificazione del passaggio generazionale, argomento di cui sempre si discute e che oggi, è diventato di stretta attualità<sup>2</sup>. Più precisamente ne parlano molto i professionisti e meno gli imprenditori.

Ma è poi così vera quest'anomalia di cui vi racconto? Sul punto devo premettere che a livello personale, io non credo alla pianificazione e non per una mia "allergia". Del resto, io ho vissuto in un'era dove all'economia occidentale programmata per il consumismo, la comunicazione comunista proponeva una economia pianificata, che a sentire loro era superiore alle altre e sappiamo tutti come è andata poi a finire.

## Programmazione 2 Pianificazione 0 - GAME OVER

Quindi, al termine pianificazione io tendo ad attribuire una connotazione negativa poiché non ha funzionato. Dobbiamo allora parlare di programmazione del passaggio generazionale?

Casualmente, anche del termine programmazione nutro una certa sfiducia e per questo ho chiesto un aiuto al dizionario **Treccani**.

Ebbene il dizionario **Treccani** testualmente definisce la programmazione economica come quel "complesso dei programmi di attività di ogni azienda o istituzione, corredati da preventivi di spese ed entrate corrispondenti. In senso più circoscritto, l'espressione fa riferimento all'intervento dello Stato nell'economia, realizzato sulla base di un programma pluriennale (in tal senso, p. si alterna, nell'uso, con pianificazione)."

Tutto chiaro? Non scherziamo, pianificazione o programmazione adesso mi sembrano un rebus linguistico! L'aiuto della **Treccani** mi ha veramente confuso le idee. Forse inoltrare un quesito all'**Accademia della Crusca** mi potrebbe aiutare a risolvere questo rebus?

Come probabilmente avrete già avuto modo di intuire, non ho ricevuto risposte alla mia mail e allora la mia convinzione in ordine alla programmazione non è cambiata e rimane negativa. I romani dicevano che la storia è maestra di vita e la storia moderna di esempi del successo di mancate programmazioni riuscite ne è piena. Un esempio può aiutare.

Tutti noi conosciamo Hollywood e lo associamo immediatamente al cinema, il binomio **Hollywood - Cinema** ci sembra inevitabile ma non tutti sanno che, nel 1913 alla vigilia dello scoppio della I Guerra Mondiale la mecca del cinema non era Hollywood, era New York dove c'erano i divi e gli studios più importanti. Cosa successe? Forse lo Stato della California programmò gli studios e i divi perché si trasferissero a L.A.?

In realtà, in quel periodo si scatenò la guerra dei brevetti cosicché si individuò in Hollywood il luogo ideale per un'industria cinematografica libera e quindi solo per caso o al limite perché non ci fu una programmazione (pubblica), il risultato è stato che oggi per noi cinema è Hollywood invece di N.Y. Chiuso così questo mio dubbio amletico, perché a un

certo punto ci si è messi tutti a parlare di pianificazione del passaggio generazionale e perché se gli imprenditori, cui da sempre non piace il passaggio generazionale, stranamente negli ultimi tempi hanno cambiato idea? Cosa è successo?

**La risposta è articolata ma, semplificando, credo che la domanda la si debba rivolgere al legislatore più che agli imprenditori stessi.**

Tutto chiaro? Non proprio! Mi spiego meglio e, a questo proposito, dobbiamo parlare delle quattro dimensioni dell'azienda.

L'azienda nasce con l'imprenditore, vive e cresce con l'imprenditore e infine muore con l'imprenditore.

Tutte queste tre dimensioni appartengono alla prima generazione di imprenditori dove il contesto è qualificabile

Tabella 1 - Il peso delle imprese familiari nel mondo (Fonte: Singer, 2005)

Paese	Imprese familiari sul totale	Contributo al PIL	Occupati
Italia	90%	80%	75%
Germania	60%	66%	71%
Regno Unito	70%	65%	60%
USA	96%	40%	50%
Australia	80%	50%	45%
Francia	60%	60%	43%
Cile	75%	50-70%	
Finlandia	70%	40-45%	
Portogallo	70%	60%	
Spagna	75%	75%	
Belgio	75%	55%	

come "BUSINESS IS IN THE FAMILY", tanto che l'idea imprenditoriale è totalizzante (giorno e notte) e la famiglia viene dopo o talvolta non viene affatto.

La quarta dimensione appartiene alle aziende successive alla prima generazione: semplificando possiamo affermare che "FAMILY IS IN THE BUSINESS", tanto che la società di famiglia diventa un mero asset (di certo importante) ma gestito come tutti gli altri asset quali la liquidità, gli immobili, i beni di lusso e dove il coinvolgimento diretto dei familiari è sempre meno caratterizzante, a fronte di un maggiore ricorso a manager e consulenti esterni.

Quindi, contrariamente al comune pensare, la quarta dimensione dell'azienda (dimensione dove la famiglia dell'imprenditore si riserva il diritto di nomina di chi gestisce l'azienda salvo gestirla direttamente) è **una dimensione non solo eventuale per l'imprenditore ma è una dimensione creata dal legislatore** in quanto, per l'imprenditore ciò che importa è garantire la sopravvivenza delle sue creature, la famiglia e l'azienda, meglio se insieme, ma non necessariamente. Detto questo, alcuni numeri delle imprese familiari nel mondo e del loro contributo al PIL e al mondo del lavoro, ci permettono di delineare il perimetro del problema del passaggio generazionale e del rischio che esso comporta: rischio a cui il legislatore ha risposto, come anticipato, individuando la soluzione nella quarta dimensione dell'azienda. Infatti, da un'attenta lettura della tabella sopra indicata, indipendentemente dal paese che noi andiamo a considerare, l'importanza delle imprese familiari è decisamente rilevante.

Ma vi è di più! Infatti, da una recente indagine di Eurispes-Uil Pubblica Amministrazione (**Outlet Italia. Cronaca di un Paese in (s)vendita, indagine**

**Eurispes 2013**) è emerso come il dissesto di numerose famiglie derivi dal dissesto dell'impresa familiare, che alla luce dei numeri in gioco (parliamo di 600.000 posti di lavoro persi a seguito della morte di imprese familiari che hanno fallito il passaggio generazionale) devono considerarsi non solo come un *pesimo risultato* ma altresì come un risultato preoccupante, in quanto non derivante da innovazioni tecnologiche quali la manifattura additiva o l'adozione massiccia nella catena della produzione di robots o di altro ancora.

Ecco che allora, la quarta dimensione dell'azienda atterra su quello che Mediobanca ha recentemente battezzato come il quarto capitalismo italiano.

Sul punto, la ricerca di Mediobanca individua nelle imprese della fascia dimensionale intermedia, né grandi né piccole, generalmente distinte da una presenza internazionale e parzialmente riconducibili a sistemi produttivi territoriali, il quarto capitalismo italiano.

Ebbene, la fotografia del quarto capitalismo come sopra delineata, non ci ricorda qualcosa?

La risposta è ovvia e scaturisce *de plano* dalle osservazioni in precedenza svolte: parliamo infatti di quelle imprese familiari gestite senza l'idea di essere vendute, con forti ambizioni di crescita imposte dalle logiche della globalizzazione che ritengono senza senso le attuali dimensioni delle imprese familiari.

Per ovviare a ciò, la formula da seguire è semplice:

**Internazionalizzazione**  
(perché il mercato interno non basta più)

+

**Specializzazione in nicchie di mercato** (perché la Ferrari costruisce le Ferrari ma non le brugole che sono costruite nel distretto della Brianza)

+

**Quotazione all'AIM** (perché l'autofinanziamento non basta più e la quotazione alla vera borsa valori un poco spaventa)

+

**Passaggio generazionale**

E' vero che gli ingredienti sopra indicati sono noti a tutti noi. E' vero altresì che rispetto al passato, grazie a internet e alla community, non manchiamo di ingredienti (alias idee): al contrario ne abbiamo così tante che la maggior parte non le utilizziamo.

La verità è che manchiamo di una visione dell'insieme, di fantasia e della capacità di maneggiare il mecano dell'impresa familiare dosando in modo diverso gli ingredienti perché ogni impresa familiare ha una sua specificità anche se la formula da seguire è quella corretta che ci farà decollare dall'aeroporto del quarto capitalismo o della quarta dimensione dell'azienda.

Da ultimo, una nota di contorno: ogni famiglia deve voler che l'impresa familiare si affermi altrimenti parleremo di microimprese, cosicché oggi parlare di imprese familiari e conseguentemente del quarto capitalismo italiano, significa affrontare il tema dello sviluppo economico che il nostro paese non vuole affrontare nonostante l'esistenza di un Ministero *ad hoc*. COMING SOON

<sup>1</sup> Anche se vi è un club delle aziende familiari ultracentenarie denominato Henokiens Club, club al quale molti vorrebbero iscriversi.

<sup>2</sup> Leggasi ad esempio il trust costituito a tale scopo da Brunello Cucinelli o dalla famiglia Antinori o i patti di famiglia sottoscritti dalla famiglia Nardini.