

Famiglia e impresa

GIACOBINI A NORD EST

di GIOVANNI COSTA

Perché ai figli degli imprenditori è ancora concesso quello che è stato negato ai re con la rivoluzione francese? A mettere in discussione privilegi di fatto, che riguardano anche farmacisti, notai, cattedratici e molti altri, si corre qualche rischio. Ma non temono di essere scambiati per giacobini i ricercatori della Fondazione Nord Est, che nella loro *Newsletter* propongono che ai figli venga inibito per legge l'accesso alla gestione dell'azienda paterna. E per essere convincenti fanno un esempio che dovrebbe mettere tutti d'accordo: è come se si consentisse al figlio di Totti di giocare nella Roma o, aggiungerei, al figlio di Berlusconi di allenare il Milan. Parlando di aziende, sembrano suggerire i nostri ricercatori, i diritti associati alla proprietà non sono un furto come riteneva Marx, ma una sciocchezza: mettono a rischio la conservazione di un patrimonio che appartiene a tutti coloro che vi lavorano o che intrattengono relazioni, come clienti, fornitori, prestatori di capitali. Il loro interesse non può essere subordinato alla proprietà. E, a ben vedere, lo stesso interesse degli eredi, che rischiano di dilapidare il capitale se non hanno le competenze adeguate.

Porre il problema delle Pmi del Nord Est in termini di successione non è forse la via migliore. La successione evoca tensioni psicologiche, affettive e di potere che si rivelano paralizzanti. Penso sia più opportuno porlo prima in termini di continuità e di sviluppo dell'impresa. Riflettendo su cosa serve per consentire la crescita dell'impresa, si scopre che è necessario separare il patrimonio aziendale da quello familiare, strutturare una forma di governo atta a garantire una selezione delle competenze necessarie alla gestione oltre che l'accesso a forme evolute di finanziamento, ad alleanze con altre impre-

se nazionali ed estere. Tutte cose impossibili se regole familiari si sovrappongono a regole aziendali. Questo a prescindere dalla successione.

La provocazione della Fondazione Nord Est ha il merito di attirare l'attenzione sullo scarto di valori tra generazioni. Ma la soluzione va individuata non solo partendo da indagini demoscopiche che servono per la diagnosi. Per la cura, è più utile studiare nelle aziende gli assetti direzionali emergenti. Alcuni giorni fa, Cristiana Compagno (Università di Udine) e Paolo Gubitta (Università di Padova) hanno presentato a Napoli, nell'ambito della sezione italiana del *Family Business Network* che raggruppa ricercatori di tutto il mondo, i risultati di un'analisi su circa 900 Pmi del Nord Est. È emerso che nei settori più competitivi quello che la Fondazione Nord Est invoca per legge è già avvenuto sotto la spinta del mercato. Mentre, in generale, quando troviamo familiari di seconda o terza generazione al comando, o comunque ben inseriti, emerge un profilo del tutto diverso dallo stereotipo del figlio di papà: in media sono giovani (poco più di 30 anni), hanno una laurea e seguito un periodo di training di almeno 5-7 anni, competenze meno centrate dei padri su conoscenze tecniche e di processo e più sviluppate su abilità commerciali, relazionali, comunicative, di gestione delle persone e di delega. Per effetto dell'inserimento, l'assetto di vertice è passato dal modello «un solo uomo al comando» al team imprenditoriale. Forse i nostri imprenditori hanno più bisogno di esempi su come procedere che di un'altra legge.

g.costa.cdv@virgilio.it