FAMIGLIE E IMPRESE

Preparare la ricchezza per gli eredi o gli eredi per la ricchezza?

Meno illusione del controllo e più fiducia nelle nuove generazioni. La sopravvivenza del tessuto imprenditoriale italiano dipende dalla capacità di affiancare i giovani di oggi e prepararli alle responsabilità

di Enrico Maria Cervellati

Quando avevo il foglio rosa e stavo imparando a guidare, un giorno mi attraversò la strada una lepre. Sono cresciuto nella bassa romagnola e chi è di quelle parti sa cosa significa: strada stretta, fosso a destra e a sinistra. Sterzai di colpo e se oggi sono qui a raccontarlo è perché, sul sedile del passeggero, c'era mio padre. Mise la mano sul volante, riportò l'auto in carreggiata e disse: «Sei più importante tu della lepre!». Sotto shock, gli chiesi di guidare lui. Mi rispose: «No, guidi tu». Poi sorrise: «La prossima lepre mettila sotto, così la mamma la cucina per cena!».

Mi fece sorridere, ma soprattutto mi fece continuare a guidare. Se fossi sceso dall'auto, probabilmente quella paura me la sarei portata dietro per anni.

Il passaggio generazionale.

Ogni tanto penso che il passaggio generazionale assomigli molto a quella scena. Troppi padri, imprenditori, professori e manager continuano a tenere il volante fino all'ultimo. Altri lo lasciano troppo presto, sperando che chi viene dopo impari da solo. Nessuna delle due strade funziona.

Il nostro compito è spostarci, al momento giusto, sul sedile del copilota. In Italia diciamo spesso che le Pmi sono la spina dorsale dell'economia. È vero. Oltre il 99% delle imprese appartiene a questa categoria.

Ma allora dovremmo chiederci: chi guiderà queste imprese tra vent'anni? Continuiamo a discutere di credito, dazi, energia, intelligenza artificiale. Cambia qualcosa? Forse no: solo il 30% delle imprese familiari arriva alla seconda generazione, il 13% alla terza e appena il 3% alla quarta. Dovremmo ragionare di più su chi prenderà il testimone e nella staffetta, si sa, può sbagliare non solo chi lo riceve, ma anche chi lo passa.

3%

LE IMPRESE FAMILIARI CHE ARRIVANO ALLA QUARTA GENERAZIONE

È troppo facile dire: «I figli non sono pronti», «Meglio vendere a un fondo di private equity». Qualche volta è anche vero. Ma è una spiegazione troppo comoda. La domanda è un'altra: chi avrebbe dovuto prepararli? Non sto dando la colpa agli imprenditori. Molti hanno costruito le proprie aziende partendo da zero, sacrificando tempo alla famiglia per creare quel patrimonio che oggi vorrebbero tramandare.

È anche grazie a loro se il nostro Paese ha un tessuto produttivo straordinario.

Il problema è un altro! Abbiamo pensato che bastasse costruire imprese. In realtà avremmo dovuto costruire anche gli imprenditori. Vale per la famiglia, per la scuola, per l'università.



Educare alla vita.
Qualche giorno fa ho ascoltato il professor Stefano Zamagni, mio docente quando ero studente. Diceva che oggi non basta trasmettere conoscenze: dobbiamo educare anche alle virtù, come il coraggio, la resilienza e il senso di responsabilità. Ho pensato che è quello che serve anche nelle imprese familiari. Leggere un bilancio si può insegnare, ma imparare a decidere nell'incertezza richiede altro: esperienza, fiducia e... qualcuno seduto accanto, non qualcuno che lo abbandona e magari ti giudica pure! Quando abbiamo costruito qualcosa con le nostre mani, tendiamo a convincerci che nessuno possa farlo meglio di noi. La finanza comportamentale la chiama illusione del controllo, io la chiamerei semplicemente paura di lasciare il volante. Jay Hughes scrive che non dobbiamo preparare la ricchezza per gli eredi, ma gli eredi per la ricchezza. Perché il passaggio generazionale non è solo un problema delle famiglie imprenditoriali, è una responsabilità di tutti noi. Mio padre quel giorno avrebbe potuto guidare lui, sarebbe stato più facile, ma non mi avrebbe mai insegnato a guidare, anzi, molto di più, avrebbe distrutto la fiducia in me stesso! Penso che il futuro delle nostre imprese dipenda proprio da questo. Forse è arrivato il momento di preparare meno successioni e molti più successori.

FIDUCIA
SERVE PER AFFRONTARE IL CAMBIO AI VERTICI DELLE AZIENDE

Il passaggio generazionale non è solo un problema delle famiglie imprenditoriali, è una responsabilità di tutti noi. È arrivato il momento di preparare più successori