

ANTONIO **BELLONI**

* COORDINATORE CENTRO STUDI IMPRESE TERRITORIO

SOPRAVVIVERE AGLI EREDI

Vale per le grandi come Stellantis o Essilor, ma vale anche per la "Pmi Srl": che scelgano di fare i soci, i consiglieri di amministrazione oppure i manager, alle imprese che passano di mano **servono eredi attivi**.

C'è bisogno di persone concentrate sull'attività principale.

GRANDE RICCHEZZA PER POCHI EREDI

Il tema sembra banale perché indica una tendenza consolidata: continua a calare il numero delle imprese, ma cala anche il numero di eredi che si trovano in mano imprese con trenta, quaranta o cinquant'anni di storia alle spalle.

La novità quindi c'è, ed è questo **imbuto generazionale**: nei prossimi anni, ma già da ora, una **grande ricchezza** in forma di soldi e quote, di prodotti e sapere e persone finirà tra le mani di **pochissimi eredi** della famiglia dei fondatori.

Per questo è urgente analizzare il fenomeno con un punto di vista diverso. Per una volta serve quello esclusivo dell'impresa. Bisogna considerare il suo interesse e, come per tutte le organizzazioni umane, è la sopravvivenza.

Dunque, cosa serve affinché la ricchezza complessiva di



**Maledetta
diversificazione!
All'impresa servono
persone concentrate:
che decidano di fare i
soci, gli amministratori
oppure i manager, gli
eredi devono avere la
testa sul business, non
su investimenti laterali
o imprese giocattolo**



un'impresa superi bene il suo trasferimento? Cosa serve perché un'impresa sopravviva agli eredi di chi l'ha fondata?

Cosa serve perché sopravviva, cresca e continui a crescere?

MALEDETTA DIVERSIFICAZIONE

La **concentrazione sul core business** era una delle idee di Enrico Cuccia, il dominus di quella Mediobanca che ora cambia padrone, e che ha curato la sopravvivenza e l'interesse di molte grandi imprese italiane.

Bisogna concentrarsi sull'attività principale!

Sia maledetta la diversificazione.

Ma perché Cuccia la considerava nociva? Forse perché distraeva le menti di manager e imprenditori, scombusolava i bilanci dell'impresa principale, o rappresentava una perdita di tempo che allontanava dal prodotto più importante?

Forse tutte le cose insieme e forse anche perché rendeva più difficile aprire l'organizzazione per guardarci dentro, sistemare le cose e ripartire **concentrandosi su cosa si sapeva davvero fare bene.**

Non è un'idea ammuffita, tanto che

torna ad essere nuovissima se a promuoverla è quel genio pazzo di Peter Thiel, fondatore di PayPal e primo investitore esterno di Facebook, nel suo libro "Da zero a uno".

Secondo Thiel **la diversificazione è infatti una forma di progresso orizzontale**, porta investimenti in mercati già presidiati e copia idee che già esistono, mentre la crescita vera di un'impresa arriva creando un monopolio...

Thiel **dice monopolio ma pensa alle start up**: intende un'impresa dove hai cominciato tu per primo e ti fai largo facendo crescere un'idea che è solo tua e, dice ai giovani imprenditori di oggi, è solo ed esclusivamente quella.

Non ce ne sono altre.

Lo dice a chi fa impresa, ma anche a chi investe.

La direzione di un'impresa che sopravvive e cresce è quindi verticale.

MEGLIO VERTICALE

Pochi anni fa l'ha rappresentata con parole chiarissime Giorgio Armani, in un'intervista al Financial Times: parlando dei grandi gruppi del lusso in piena espansione ha detto "questi gruppi francesi vogliono fare tutto".



Però, allargarsi in orizzontale sembra anche il vizio di molti eredi. E non è un caso che quando parli con loro, **se dici portafoglio capiscono “investimenti”, mentre i genitori capivano “clienti”**.

Dove vanno dunque, in questo grande momento di trasferimento di ricchezza, le quote ed i soldi, l'interesse e soprattutto la concentrazione di questi nuovi giovani eredi d'impresa?

Guardassimo a **Diletta Balocco**, che pochi giorni fa ha assunto a soli 28 la carica di amministratrice delegata dell'impresa di famiglia, vanno in un'unica direzione e verticale.

Ma per ogni Diletta Balocco che guarda dritto ci sono cento eredi strabici. Non capisci dove guardano.

Cosa fanno?

Spesso sono eredi **distratti da imprese giocattolo**.

Sono **imprese hobby** come la catena di ristoranti, l'impresa vinicola, il piccolo brand di moda, l'impresa di beauty o di comunicazione, il centro benessere o l'hotel con la spa, il noto locale d'intrattenimento.

Anche i meno distratti sono comunque impegnati, appunto, in diversificazioni sempre molto oculate e ben consigliate, che di solito finiscono nell'immobiliare o nelle grandi imprese di Stato, le più stabili e foriere di tariffe e dividendi sicuri.

I più coraggiosi e attivi, ma comunque distratti, di ritorno da Londra scelgono il family office, il private equity oppure la start up; tutte attività che drenano risorse ma soprattutto succhiano attenzione e concentrazione.

COSA INCENTIVA L'IMPRENDITORIALITÀ?

Da tempo siamo alla ricerca di quei fattori che incentivino l'imprenditorialità, ma sembriamo ignorare i fattori che la disincentivano, e che spesso sono perfino la causa della mortalità e della disintegrazione di molte grandi imprese.

In questo momento di trasferimento di ricchezza, tra questi c'è dunque la diversificazione.

Ma la diversificazione in verità non è così maledetta e non va condannata completamente per chi esce dall'impresa, per chi si fa liquidare, o per chi si fa sostituire dal management o da professionisti esperti.



Però non è il solo disincentivo all'imprenditorialità ed alla continuità dei nuovi eredi.

Essere nella catena ereditaria di un imprenditore spesso può significare:

- » avere un'elevata patrimonializzazione;
- » poter scegliere tra più opzioni;
- avere tempi più lunghi per fare le cose;
- » avere le possibilità di assorbire i danni quando si fanno errori;
- » poter vivere senza lavorare, ma dei propri investimenti;
- » rincorrere ambizioni immeritate, in azienda, a spese di persone meritevoli.

Per fortuna, tra molti eredi distratti ci sono **eredi attivi e desiderosi di prendersi rischi e responsabilità, di dedicare tempo e concentrazione all'attività** di famiglia e quasi esclusivamente ad essa.

D'altronde, per chi l'aveva fondata, l'attività e la famiglia erano la stessa cosa.