



Con quest'articolo Giampiero Cantoni inizia a collaborare con *INVESTIRE*

**Nell'evoluzione del sistema** si evidenzia una tipica distorsione del capitalismo italiano, forse eccessivamente in mano a grandi gruppi bancari, finanziari e famigliari, dove **le piccole e medie imprese non riescono**, forse anche volutamente, a inserirsi nel mercato dei capitali, come nei mercati finanziari evoluti anche per una cultura estremamente provinciale del nostro capitalismo, che è ingessato e ancora troppo vincolato. Mi viene in mente quello che già nel 1911 stigmatizzava **Luigi Einaudi**: "Dominio dei furbi con i capitali degli ingenui". In realtà, ed è una provocazione, nel nostro Paese, ahimè, spesso questa teoria, che già nel 1911 Einaudi teorizzò, è attuata da alcuni decenni. I **patti di sindacato**, le **strutture societarie a cascata**, le **scatole cinesi**, gli **incroci azionari ferrei**, hanno tradizionalmente in mano il controllo di enormi gruppi industriali

e finanziari disponendo di capitali relativamente esigui. Nel contempo, le "altre famiglie imprenditoriali" si chiamavano fuori dai grandi giochi ed "evitavano" di disturbare il manovratore, interessandosi soltanto della propria situazione particolare.

Questo è il modello socio-economico di riferimento, da cui proveniamo e che dobbiamo tenere in mente, quando cerchiamo di delineare gli scenari futuri che influenzeranno il capitalismo in Italia nel contesto della globalizzazione.

Non entro in merito degli studi di ricerca di Greiner, che parla dell'evoluzione, le quattro cesure delle rivoluzioni, e cioè la **crescita attraverso la creatività**, e poi la **crisi di leadership** e la **crescita attraverso l'abile direzione**.

Vorrei, invece, per ritornare al momento del passaggio da una generazione imprenditoriale all'altra, stigmatizzare tre ordini di motivi. Il primo è l'ambizione e – mi sia concesso, volutamente provocatoriamente – la **megalomania dell'imprenditore**, perché se non è un megalomane, oggi, con tutti i problemi, i lacci, laccioli, le difficoltà enormi del mercato, le interpretazioni fiscali, eccetera, difficilmente l'imprenditore riesce a far crescere la sua creatura. Parlo volutamente di propria creatura perché entrando successivamente in un concetto più pragmatico, si vedrà che è proprio una creatura che si delinea. Tale motivo non è facilmente inseribile in un modello economico, se non attraverso ricerche statistiche, il cui valore, peraltro, potrebbe anche essere contestato, perciò non parlerò di questo aspetto.

# Industriali megalomani e fratelli pivelli

*Il passaggio delle leve del comando nelle aziende non rappresenta soltanto un interesse familiare, ma è un fatto sociale decisivo per l'intero sistema-Paese. Se ben gestito ci proietta in un assetto più moderno e pluralistico, per competere nel grande mercato unico europeo.*

di Giampiero Cantoni  
senatore della Repubblica,  
economista  
e docente universitario

Il secondo ordine di motivi è l'**innovazione**. Mai come oggi, in un processo di globalizzazione, l'innovazione non solo tecnologica, ma l'innovazione delle capacità manageriali per comprendere i cambiamenti di natura tributaria, finanziaria e strategica, è una imprescindibile necessità. Ma non parleremo in questo contesto di questi aspetti. Vorrei invece sottoporvi una ricerca della **Georges Saint Main International**, che mi sembra molto acuta, e fornisce un'idea interessante per analizzare il processo del passaggio generazionale. Analizza il complesso del **kid brothers**, o se volete la teoria del pivello o del cosiddetto fratello minore, sul quale scaricare solo minori responsabilità, o se volete del figlio, perché non lo si ritiene in grado di camminare da solo. Bene, in questa ricerca ci sono due aspetti abbastanza interessanti e spesso non conosciuti. Al Sud il 35% dei padri è restio a cedere il comando dell'azienda al figlio, il 50% preferisce cedere l'azienda al nipote o al parente affine con lo stesso cognome, invece che al figlio. Al Nord invece è il 65% dei padri che esprime forti resistenze nei confronti del figlio, anche se in possesso del titolo di studio. Emerge chiaramente il fenomeno dei **kid brothers**, che è molto diffuso, e come dato sorprendente emergono vistose differenze di comportamento oserei dire geografiche. Gli imprenditori meridionali dimostrano un **comportamento più aperto verso i figli**, se – questo dato è molto interessante e significativo – questi sono in possesso di un titolo di laurea o di una

specializzazione post-universitaria. Il 65% è disposto a lasciare al figlio e passare la mano. Al Nord invece viene privilegiata l'esperienza della cosiddetta "gavetta", meglio se lunga o presso aziende concorrenti e meglio se straniere. E' vero però che la schiera dei *kid brothers* deve attendere **tempi eccessivamente lunghi** per succedere ai genitori. L'analisi evidenzia che il fondatore continua a guidare l'impresa anche **oltre i 70 anni** e in caso di eventi superiori o mancanze, i successori si presentano molto impreparati, anche perché non hanno avuto il tempo e la possibilità di fare esperienza.

In questa prospettiva, troppo spesso, piuttosto che preparare le generazioni alla successione gestionale dell'azienda, si preferisce la **vendita dell'azienda**, con la conseguenza di mettere in luce con eccessiva forza, diversi tipi di valori e culture, che si scontreranno duramente.

Nelle imprese i principi tipici della famiglia vengono dati per scontati e gli stessi si pensa debbano assolutamente essere tramandati di generazione in generazione.

E' chiaro che in questa ottica i conflitti vengano alimentati, in quanto i figli, anche per diversa preparazione, cultura, atteggiamenti sociali, interpretano in maniera diversa i valori dell'azienda e gli interessi del gruppo familiare, in un contesto sociale in continua evoluzione.

Da queste empiriche osservazioni possiamo trarne uno spaccato sociale e imprenditoriale del nostro Paese.

Un'altra analisi evidenzia chi ha in mano il comando aziendale secondo i passaggi generazionali. La prima generazione viene indicata al 27,8%, la seconda generazione aumenta notevolmente ed è al 41%, nella terza generazione la famiglia scende drammaticamente al 21%, alla quarta generazione è solo l'8%, alla quinta generazione l'1,4%. Questi dati evidenziano un aspetto preoccupante di **limitata azione di tempo aziendale** e il

***Nelle imprese il 37% del tempo lavorativo si consuma in faticose discussioni e spesso nelle liti tra affini. La crescita delle nuove generazioni avviene con un atto "aggressivo". E' il gioco del "re del castello", che consiste per il figlio nello scalzare il padre dal trono. E i manager esterni...***



tutto conferma il detto che voi tutti conoscete: la prima generazione produce la ricchezza, spesso la seconda cerca di mantenerla, e la terza troppo spesso la distrugge. Nelle aziende viene stimato che il **37% del tempo lavorativo** si consumi nelle defatiganti discussioni e spesso nelle liti fra affini.

Nelle aziende, invece di perdere il tempo, si devono prendere con coraggio decisioni onde affrontare una moderna evoluzione dei mercati, per adeguarsi ai mutati scenari. Da qui sovente nascono i cosiddetti conflitti di interessi generazionali. La ricerca di Donald Winnicott descrive il processo di crescita adolescenziale che, sono parole sue, forse sfocia in provocazioni. Di conseguenza mi scuso a priori, perché magari alcune possono anche non piacere. E' il gioco del cosiddetto **"io sono il re del castello"**, che consiste nello scalzare dalla sua posizione chi si trova in cima. Il sogno di prenderne il posto. Cosa significa crescere? Significa prendere il posto dei genitori, cacciarli dal castello.

Nella fantasia inconscia è sempre un sogno, è sempre una provocazione, ma è implicitamente **un atto aggressivo** e implica la morte simbolica dei rivali, e lo stabilire un nuovo predominio.

La moderna teoria della psicologia indica che il bambino diviene man mano adulto passando sul "cadavere" di qualcuno, meglio se i genitori o chi gli sta più vicino. In questo delicato epocale passaggio generazionale i genitori hanno il compito di farsi trovare docilmente sulla scena proprio nel momento in cui il figlio viene a scalzarli. E' una provocazione, ma l'angolazione di Winnicott può servire per provocare alcune riflessioni. E infine per capire che l'intensa aggressività inconscia – utile per un passaggio delicato evolutivo per il giovane imprenditore che vuole prendere il posto di qualcuno in azienda – non significa soltanto scalzare un padre simbolico, ma spesso scalzare un

padre reale, che è già stato affrontato una o più volte, e con cui esistono ancora conti in sospeso da risolvere. Questa situazione sembra moltiplicare l'intensità degli affetti, l'aggressività e sentimenti di colpa, che segnano quasi sempre gli eventi collegati al **cambiamento di potere** nell'azienda familiare. Se l'intensità degli effetti risulta troppo intensa, si assiste sovente ad una **fuga all'indietro**. Il figlio recede e volutamente rientra nella sua piccola nicchia, verso i tranquilli lidi della dipendenza infantile e il padre si rassegna. In alcune aziende si preferisce saggiamente che sia un collaboratore anziano esterno alla famiglia ad assumersi i compiti di responsabilità, invece che permettere al figlio di provare e chiaramente talvolta sbagliare.

Di conseguenza, il passaggio generazionale, non rappresenta solo un interesse familiare, ma dell'intero sistema Paese. Deve essere considerato come un **fatto sociale** e stimolare puntualmente delle analisi per trovare delle soluzioni, nel momento in cui nell'ambito familiare non si ha la possibilità di utilizzare tutori o consiglieri anziani che possano accompagnare nell'esperienza effettiva i giovani che devono essere preparati per prendere in mano l'azienda.

E' necessario convincersi che non è scritto nelle sacre scritture che i figli debbano assolutamente essere degli imprenditori come i padri e succedere loro **"per casta"**. I problemi economici sono effetti superiori alla nostra capacità per influenzare qualcuno e bisogna possedere allora il coraggio di far spazio nelle imprese a manager esterni e preparati. Questo effetto significa passare da un concetto tradizionale e tipico familiare ad un **assetto più moderno e pluralistico di una impresa**, pronta a competere in un'ottica completamente diversa e innovativa nel grande mercato unico degli Stati Uniti d'Europa. ☞