

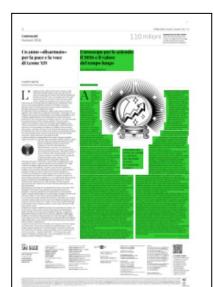
L'oroscopo per le aziende: il 2026 e il valore del tempo lungo

Previsioni d'impresa

I PROPRIETARI,
OLTRE AD APRIRE
IL CAPITALE,
NEI PROSSIMI
25 ANNI
DOVREBBERO
USARLO

Bernardo Bertoldi

Alla fine dell'anno il mondo aziendale è invaso da libri e report che presentano il futuro e l'anno che verrà; chi, come *familyandtrends* (la rubrica settimanale online del Sole 24 Ore), è sufficientemente vecchio da aver passato alcuni natali a leggere questi esercizi tende a ignorarli (solo «The Word in» del «The Economist» resta ancora tra le letture "suggeribili"). Galbraith aveva ragione quando ricordava: «*The only function of economic forecasting is to make astrology look respectable*». Nonostante questa convinzione, dal '22 *familyandtrends* pubblica un oroscopo per le imprese e per i manager. Nel '22 aveva affermato quattro cose: 1) ci abituero alla pandemia e a tutti quei grandi o piccoli aggiustamenti che dovremo fare per conviverci; 2) i consumatori confermeranno e accelereranno il cambiamento del loro Abc (Abitudini, Bisogni, Cultura); 3) il consumatore avrà sempre più informazioni e facilità di acquisto; 4) la digitalizzazione e la remotizzazione renderanno molti settori modulari. Nel '23: 1) i riassetti geopolitici continueranno, l'era Thatcher-Reagan è finita e se ne è aperta una che, se va bene, sarà caratterizzata da multipolarità e stati forti e ricchi, se va male, da confusione e azzuffate; 2) ci sarà la recessione (che non ci fu); 3) l'innovazione tecnologica continuerà (ChatGpt era stata lanciata da un mese); 4) gli input costeranno di più. Nel '24: 1) i riassetti geopolitici arriveranno ad un punto di svolta (nell'anno vennero eletti Trump e Starmer e confermati von der Leyen e ... Putin); 2) l'inflazione scenderà e, forse, ci sarà la recessione (niente recessione anche questa volta); 3) continuerà ad essere il momento delle imprese



familiari, in un mondo più diviso le imprese familiari e i loro azionisti potranno essere passaggi che attraversano muri ed in contesto economico instabile e polarizzante. Nel '25: 1) in termini geopolitici sarà l'anno in cui gli eletti dovranno passare dalle promesse ai fatti: considerate le promesse potrebbero non mancare confusione ed azzuffate; 2) C'è da sperare che l'instabilità geopolitica non crei un cortocircuito con la tensione finanziaria mettendo in crisi il sistema mondiale basato su una moneta di scambio, il dollaro, che non ha alcun collegamento con un bene fisico. In questo contesto *familyandtrends* proponeva per le imprese di: 1) diversificare: nei primi 25 anni del secolo il mantra è stato "aprite il capitale", nel secondo potrebbe essere "usate il capitale"; 2) "continentalizzare": nei primi 25 anni del secolo il mantra è stato "internazionalizzarsi", nel secondo potrebbe essere "continentalizzarsi" per sfruttare più a fondo le opportunità del continente europeo; 3) sfruttare i talenti imprenditoriali; i primi 25 anni del secolo hanno invertito il rapporto capitali disponibili/imprenditori. Le previsioni per il '26 non dovrebbero essere molto diverse da quelle del '25, perché non spendere, quindi, questi giorni di calma per riflettere su qualcosa di più rilevante per le imprese e per chi le possiede: il lungo termine; quel periodo che va oltre i cinque anni, che sono il limite massimo della pianificazione strategica. Pianificazione appunto non strategia; questa deve guardare oltre. Ecco tre ambiti per qualche riflessione.

La prima: come comportarsi con l'eccesso di liquidità. Gli asset finanziari nel mondo sono passati da essere uguali al Pil negli anni 70, circa 10 bilioni, ad essere circa 650 oggi a fronte di un Pil di circa 100. Tralasciando gli impatti macro, e.g. valori di borsa alti, Stati super indebitati, supremazia della finanza; questo ha portato molti proprietari a vendere, o pensare

di farlo, le aziende a fronte di valutazioni altissime. È sempre giusto? E una volta venduta l'impresa, quanto è facile creare un'altra? E quanto il denaro ottenuto ha davvero il valore che sembra avere in termini assoluti? Nelle parole di un imprenditore: «la mia impresa non è né mega né tech-sexy, ma cresce al ritmo del settore, mi dà un buon dividendo e fa un lavoro utile nella nostra filiera produttiva; di concorrenti nel mondo ne ha 15/20; vendendola incasserei 100+ milioni e di "cento-milionari" al mondo siamo più di 100.000. Visto in termini relativi tra 20 anni, sarà stato davvero così un buon affare?». Ecco perché i proprietari

oltre ad aprire il capitale, nei prossimi 25 anni dovrebbero usarlo: ce ne è in grande abbondanza e può essere utile per fare della buona ingegneria strategica più che finanziaria mettendo insieme centri ricerca, stabilimenti, reti, canali di vendita, mercati, etc.

La seconda: come sfruttare la leva del tempo. Quali sono le competenze alla base di un vantaggio competitivo che per essere create e migliorate hanno bisogno di tempo? Perché poter aspettare, i.e. essere pazienti, è il vantaggio del capitalismo familiare. L'intelligenza artificiale è un'opportunità; per sfruttarla in fretta nel '26 si investiranno circa 400 miliardi di dollari in chip, server e data center, e almeno altrettanti, per trovare e mettere a terra la produzione di energia necessaria. Servono anche talenti, le big tech offrono stipendi dai 350-550K per i

giovani ingegneri a 300 milioni per 4 anni per le figure chiave, con un bonus all'ingresso di 100 milioni. Se lo possono permettere perché quei 650 miliardi di liquidità sono alla disperata ricerca di rendimento e per ottenerlo chiudono un occhio sul rischio. In tutta questa frenesia di arrivare presto dopando l'iniziativa imprenditoriale con i soldi, restano delle competenze e degli asset che richiedono pazienza, in cui i soldi non possono sostituire il tempo e la crescita sostenibile? Qui il capitalismo familiare può sfruttare al meglio le sue caratteristiche di capacità imprenditoriale, visione di lungo termine, consistenza nel tempo, pazienza.

La terza: come agire la responsabilità sociale dell'imprenditore? In un mondo dove la confusione e le azzuffate sembrano solo all'inizio, ci si divide in blocchi dietro a muri, gli stati dichiarano di dover investire in difesa per "essere pronti", gli imprenditori e i proprietari responsabili cosa possono fare? Altri terribili momenti storici hanno dimostrato quanto gli imprenditori possano fare: tutti oggi sappiamo di Oskar Schindler, ma dovremmo anche ricordarci di Costantino e Laura Bulgari che salvavano dalle deportazioni corrompendo i nazisti con gioielli (falsi). Le imprese possono anche essere potenti passeggiatori attraverso i muri: in piena guerra fredda Mattei con l'Eni costruì un gasdotto rendendo interdipendenti l'Italia e la Russia (l'Ucraina ad essere precisi); Agnelli con la Fiat costruì sul Volga la AutoVAZ il più grande impianto industriale di produzione di auto in Russia. Perché non sfruttare questo momento, in cui i muri si stanno, ahimè, costruendo per renderli sin da subito meno solidi attraverso forti legami stretti tra famiglie imprenditoriali di aree diverse?

Perché spendere tempo in questa bella pausa di fine anno per riflessioni così grandi, che richiedono molto tempo per essere definite e poi atterrare nella fase di realizzazione? Perché il momento migliore per piantare un albero era vent'anni fa; il secondo momento migliore è l'anno che inizia.

Docente di Family Business Strategy - Università di Torino

© RIPRODUZIONE RISERVATA