

Il passaggio generazionale

L'Italia del "nonno padrone" ecco perché l'industria cresce poco

EUGENIO OCCORSIO

Un'analisi della Sda Bocconi rivela che il 54% delle imprese familiari è guidata da imprenditori con più di 60 anni. E che, purtroppo, l'età avanzata del patriarca ne frena le possibilità di sviluppo

Altro che "padre padrone", qui siamo al "nonno padrone". Più della metà delle aziende familiari italiane - il 54% - ha un leader ultrasessantenne, per il 28% il capo ha più di 70 anni e in un centinaio di casi più di 80. Ma c'è dell'altro. Non più del 30%, sempre delle imprese familiari, sopravvive al fondatore, e appena il 13% arriva alla terza generazione. Il 49% degli imprenditori non si ritira mai e lavora usque ad finem, come il Papa.

Il 18% delle aziende con il capo anziano aveva assicurato nel 2011 in un sondaggio dell'Istat di fare un passaggio generazionale nei cinque anni successivi, ma alla verifica nel 2016 lo aveva compiuto solo la metà, il 9%. Sono tutti elementi di una debolezza strutturale antica e radicata che può rivelarsi fatale quando, alla ripresa in calendario per il 2021 che dovrà essere robusta, le aziende dovranno battersi con tutte le forze per superare la concorrenza darwiniana che si scatenerà.

Alessandro Minichilli, direttore

L'opinione

Manca una pianificazione corretta della transizione generazionale, con effetti devastanti sulla performance e sulla continuità aziendale

ALESSANDRO MINICILLI
SDA BOCCONI

del Corporate Governance Lab della Sda Bocconi, ha analizzato quasi seimila aziende di cui 4.800 familiari, e messo in fila i fattori di rischio pendenti in un report che suona come un allarme alla vigilia della più dura prova che l'industria italiana abbia affrontato dal Dopoguerra ad oggi.

«Abbiamo considerato imprese di medie dimensioni, dai 50 milioni di fatturato in su, nelle quali la famiglia fondatrice ha ancora il controllo», racconta Minichilli. «Per la moltitudine delle aziende più piccole, questi discorsi valgono in modo moltiplicato. Ma anche all'interno del nostro campione, abbiamo riscontrato elementi di criticità che preoccupano in una fase come l'attuale: intanto una quota troppo alta, oltre un ter-

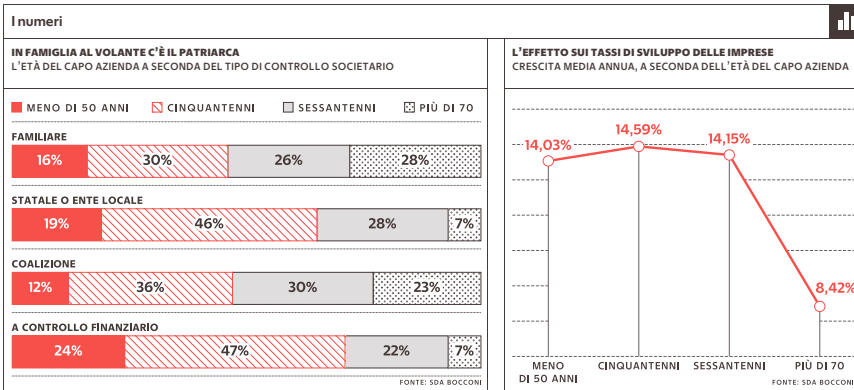


30%

DELLE IMPRESE

Meno di un'impresa italiana su tre sopravvive al suo fondatore e soltanto il 13% arriva alla terza generazione. Uno dei motivi è il fatto che il cambio generazionale non viene programmato in modo adeguato e lascia spesso l'azienda nel caos, disorientata e spiazzata

FOTOGRAFIA: SHUTTERSTOCK



50%
DEI CAPI-AZIENDA
Quelli che nel 2016 avevano fatto il cambio generazionale promesso nel 2011

zo, è governata in modo monocratico da un amministratore unico o da un presidente esecutivo che tipicamente è ancora il "patriarca". Non basta: «Manca soprattutto una pianificazione corretta e lungimirante per la transizione generazionale», aggiunge il docente della Sda Bocconi, «con effetti devastanti sulla performance e sulla continuità aziendale perché se il passaggio avviene bruscamente per cause naturali l'impresa spesso finisce nel caos, disorientata e spiazzata».

PIÙ GRIGIANCHE I PROFITTI

Anche prima di una transizione traumatica, se si indugia troppo, gli effetti di un prolungamento eccessivo dell'età lavorativa del capo azienda sono negativi: se la cre-

scita del fatturato è del 14,59% quando il leader ha 50 anni, questo valore scende al 14,15% quando al vertice siede un sessantenne e crolla all'8,42% se le redini sono in mano a un settantenne. Quanto agli utili, un leader "under 50" consegna un rapporto utili/equity superiore di 0,74 punti alla media del settore, un capo "over 70" ha viceversa un margine negativo di 2 punti sui competitor.

«Il discorso s'interseca con la presenza o meno di manager professionali, esterni alla famiglia, nei ruoli apicali», dice Minichilli. «Intendiamoci, non è una regola assoluta che un professionista esterno faccia meglio di un giovane membro della famiglia, che può essere altrettanto bravo e preparato nonché motivato dal fatto

di condividere la proprietà e facilitato dal conoscere la realtà dell'impresa: sa chi promuovere e chi retrocedere, conosce il mercato e gli interlocutori abituali, sa quali clienti seguire meglio». Eppure un'iniezione di managerialità professionale ha, a conti fatti, un riscontro positivo: «Almeno, è provato empiricamente, occorre far entrare nel consiglio d'amministrazione qualche professionista esterno alla famiglia che valuti freddamente la gestione, eventuali operazioni sul capitale, fusioni e acquisizioni». Il problema è che a volte il cda non c'è proprio.

L'EFFICACIA DEL DOPPIO

Una governance efficace e una managerialità professionale insomma sono decisive per le sorti dell'a-

