

LA FOTOGRAFIA

DS118

DS118

Quando l'anziano leader non molla il timone

Un capo azienda su tre ha più di 70 anni, uno su dieci più di 80. Ma, soprattutto se è il fondatore, fatica a capire che può ritagliarsi ruoli diversi, affidando la guida ai figli o a manager esterni. Le imprese familiari sono più propense all'innovazione

Rosaria Amato

In Italia ci sono aziende che si tramandano di padre in figlio da dieci, venti, e persino trenta generazioni. Imprese pluricentinarie saldamente in mano ai discendenti dei fondatori (salvo qualche breve parentesi) come Barone Ricasoli, nata nel 1141, o Antinori, nel 1385. Ma quello che può essere un tratto interessante, caratteristico del sistema Italia, si trasforma in un problema quando si scopre, come ha fatto il Corporate governance Lab della Sda Bocconi, nell'indagine "Passaggi generazionali - I casi del Veneto e Friuli Venezia-Giulia", che «in Italia un capo azienda su tre è ultrasettantenne». Nel campione sul Nord-Est emerge persino che, su 2.227 imprenditori, 217 sono ultraottantenni, quasi uno su dieci.

Una situazione che probabilmente non è molto diversa nel resto del Paese. E che costituisce un'ipoteca pesante, nel momento in cui il "capostipite" decide finalmente di lasciare le redini dell'azienda di famiglia ai figli: «Molti imprenditori, soprattutto tra quelli di prima generazione - afferma Alessandro Minichilli, direttore del Corporate governance Lab della Bocconi - non capiscono che ci sono ruoli diversi e più utili che potrebbero ricoprire nella fase senior della propria vita, come il mentorship. Non c'è niente che faccia loro più paura di abbandonare il timone, eppure potrebbero farlo, magari riservandosi delle prerogative nella governance dell'azienda».

Il risultato è che quando finalmente i figli arrivano al timone «se nel frattempo hanno scelto altre strade buon per loro, perché così

si è costretti a scegliere un amministratore delegato esterno», rileva Minichilli, ma se invece i figli sono rimasti in azienda, senza ricoprire ruoli dirigenziali, «ci si ritrova con persone né giovani né vecchie, da sempre alle prese con la figura ingombrante del genitore, che non li ha mai responsabilizzati, mentre la terza generazione è ancora troppo giovane».

Toni Brunello è un consulente aziendale che si è occupato per tutta la vita di passaggio generazionale d'impresa, ha anche rappresentato l'Italia in diverse occasioni di confronto a livello europeo: «È un tema su cui la Commissione Europea si è impegnata, ma le statistiche dimostrano tuttora che non c'è una ricetta buona per tutti, ogni Paese ha la sua». Quella italiana appare particolarmente complicata perché «il leader che con il tempo invecchia non è disponibile ad accettare consigli», ma nel frattempo «il mercato esterno è in continua evoluzione, e l'azienda finisce per non avere un occhio abbastanza attento». Ed è un peccato, perché le aziende familiari (controllate da una persona fisica o una famiglia), che secondo l'ultimo censimento Istat rappresentano nel 2022 l'80,9% del totale delle imprese con almeno tre addetti, una quota in crescita rispetto al 75,2% del 2018, «sono più innovative e più green rispetto alle altre imprese». Ad affermarlo un'indagine del "Centro studi delle Camere di Commercio" Guglielmo Tagliacarne, che tuttavia rileva come la propensione a innovare aumenti ulteriormente quando l'azienda è affidata a un manager esterno. Per esempio il 18% delle aziende a proprietà familiare ha investito in tec-

nologie 4.0 tra il 2017 e il 2020, contro il 15% della media delle altre realtà produttive, e il 22% delle imprese familiari la cui gestione è affidata a un manager esterno.

Solo il 9% delle imprese familiari fa ricorso a manager esterni, una ristretta minoranza. Le imprese familiari sono inoltre maggiormente spinte a investire nel green per ragioni di competitività, ma anche per ragioni etiche: lo fa infatti il 52%, contro una media del 47%.

In fondo però, con tutte le difficoltà del caso, il passaggio generazionale è uno scoglio che la maggioranza delle imprese familiari riesce a superare con successo. Secondo l'ultimo censimento Istat oltre due terzi delle aziende che lo hanno affrontato mantengono, anche con la seconda generazione, inalterato il ruolo della famiglia proprietaria, o controllante. Con la terza già diventa tutto più difficile, ed è altrettanto difficile reperire dati certi sui passaggi successivi. L'Istat stima che tra il 2016 e il 2022 una impresa su dieci abbia affrontato almeno un passaggio generazionale, e nel caso delle medie e grandi imprese la percentuale sale rispettivamente al 17,8% e al 18,9%. Tra il 2023 e il 2025 la quota è un po' più bassa, al 7,9%.

Ma qual è il segreto delle famiglie che riescono a passarsi l'azienda di



generazione in generazione, mantenendone inalterato il prestigio e la produttività? «Per chi ha superato i cento anni ci sono alcuni elementi che costituiscono un minimo comune denominatore - dice Fortunato Amarelli, amministratore delegato di Amarelli Fabbrica di Liquirizia 1731 e presidente dell'Unione Imprese Centenarie Italiane, associazione nata nel 2000 a Firenze e che riunisce 46 aziende di 12 regioni italiane - Innanzitutto l'approccio positivo verso l'innovazione: saper guardare oltre l'orizzonte, avere la capacità di modificare la propria azienda per adattarla ai tempi è utile per farla rimanere in vita. L'altro elemento è il senso di appartenenza: la sopravvivenza diventa più importante del profitto, quindi si possono fare anche investimenti che verranno recuperati soprattutto dalle future generazioni. E conta anche il legame con la comunità». Quando questi ingredienti mancano, quando nella seconda o terza generazione non c'è la voglia, o il talento, «la famiglia non deve essere un dogma», conclude l'imprenditore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

DS118



DS118

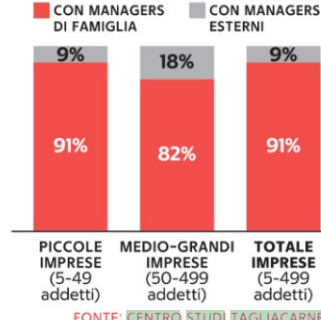
I NUMERI

L'IMPRONTA DELLE FAMIGLIE SULLA MANIFATTURA ITALIANA

Imprese manifatturiere secondo la proprietà familiare



Imprese manifatturiere secondo la tipologia di managers



Fonte: CENTRO STUDI TAGLIACARNE



I NUMERI

LE IMPRESE E IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

CLASSE DI ADDETTI	IMPRESA CONTROLLATE DA UNA PERSONA FISICA O UNA FAMIGLIA		Gestione manageriale	IMPRESA INTERESSATE DA PASSAGGIO GENERAZIONALE	
	Numero	% sul totale imprese		Tra il 2016 e il 2022	Possibile nel triennio 2023-2025
3-9 addetti	670.888	83,3%	0,8%	7,7%	6,4%
10-49 addetti	140.970	74,5%	3,2%	14,4%	14,1%
50-249 addetti	13.442	58,8%	10%	17,8%	14,7%
250 addetti e oltre	1.653	41,6%	21,2%	18,9%	12,5%
TOTALE	826.953	80,9%	1,4%	9,1%	7,9%

Fonte: ISTAT

81%

IN FAMIGLIA

Secondo l'Istat quasi l'81% delle aziende con più di tre addetti sono controllate da una persona fisica o da una famiglia

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS118 - S.11219 - L.1956 - T.1619