Largo Consumo

Mensile

AIDAF Associazione Italiana delle Aziende Familiari FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

Data 02-2015
Pagina 100
Foglio 1

Di padre in figlio

I passaggi generazionali in azienda vanno sempre gestiti con grande cautela, alla ricerca di un non facile equilibrio.

di **Chiara Mandelli**

Approfondimenti:
http://tinyurl.com/PLRisorseUmane

Quali sono le strategie migliori da adottare per gestire il passaggio generazionale nelle aziende familiari? È possibile trovare un equilibrio tra la spinta verso l'innovazione dei giovani e le tradizioni insite nel dna delle aziende famigliari? Su questi argomenti abbiamo raccolto l'opinione di **Guido Corbetta**, professore ordinario di Strategia Aziendale all'**Università Bocconi** di Milano e titolare della Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle aziende famigliari in memoria di **Alberto Falck**. I dati della Sesta Edizione dell'Osservatorio AUB promosso da **AIdAF** (Associazione Italiana delle Aziende Famigliari), dalla Cattedra AIdAF EY di Strategia delle Aziende Famigliari (Università Bocconi), dal gruppo **UniCredit** e dalla **Camera di Commercio di Milano** (CCIAA), presentati il 4 dicembre 2014 presso l'Università Bocconi, hanno posto in evidenza la presenza in Italia di circa 7.100 aziende con un fatturato pari o superiore ai 50 milioni di euro, delle quali il 58% (in numero) a carattere familiare. E sono proprio le aziende famigliari a reggere meglio alla crisi: l'aggregato delle aziende famigliari si è dimostrato il più "resiliente".

Secondo i dati **AUB** il numero delle aziende famigliari si è ridotto complessivamente del 3,6%, contro il 13,0% delle non famigliari. Tra queste, sono state soprattutto le filiali di imprese estere (19,3%), le coalizioni proprietarie (17,6%) e le aziende a controllo statale (11,1%) ad aver subito una maggiore riduzione in termini di numerosità.

Corbetta ha tracciato un percorso ideale che gli imprenditori dovrebbero tenere da esempio per avvicinare i figli al mondo aziendale. «A 10 anni portateli a visitare l'azienda – spiega il professor Corbetta in un'intervista rilasciata a Corriere Economia –. Tra i 10 e i 18 anni cominciate a far amare l'azienda e il lavoro dell'imprenditore sottolineando tutti gli aspetti positivi pur non nascondendo quelli negativi». Tra i 10 e i 18 anni, secondo Corbetta, i figli vanno supportati nello studio e nel coltivare un hobby. Questa è una fase importante in cui iniziare ad osservare i ragazzi per capire se sono adatti a proseguire l'impegno familiare in azienda. Fino ai 23 anni, è il momento di spingerli a studiare e fare esperienze all'estero. Nel contempo, è giusto farli partecipare ad eventi in cui possano conoscere i manager e i collaboratori dell'azienda, oltre a incontrare altri figli di imprenditori. L'ingresso in azienda, in ogni caso, non va programmato prima dei 30 anni, dopo lo studio e le esperienze all'estero e in altre aziende.

> **"Nelle aziende famigliari è alta la percentuale di leader senior al vertice"**

Soltanto dopo questo confronto, sarà possibile individuare il profilo di carriera più adatto al ragazzo. A 35 anni, Corbetta individua la fase più adatta ad affidare una responsabilità precisa in azienda per valutare realmente i risultati che è in grado di ottenere.

C'è una fase strategica particolarmente delicata per definire il passaggio generazionale in azienda: la convivenza tra vecchi leoni e giovani leve. Anche in questo caso il professor Corbetta propone dei suggerimenti interessanti: «La convivenza è un periodo lungo: definite delle tappe e misurate l'avanzamento, cercate di capire personalità, desideri, paure e siate disponibili al cambiamento. La comunicazione bidirezionale è essenziale: non sottovalutate il possibile contributo di terze parti in famiglia, in CdA, in azienda. La convivenza riguarda l'azienda: siate responsabili. Guardate a Les Henokiens, le aziende famigliari che da oltre 200 anni appartengono alla stessa famiglia», sottolinea Guido Corbetta.

LE AZIENDE FAMIGLIARI: 2014 (Osservatorio Aub VI edizione

- Aziende monitorate con fatturato superiore a 50 milioni di euro n.: 7.069
- Di cui aziende familiari n.: 4.100 (58%)
- Variazione % aziende familiari negli ultimi 6 anni: -3,6% • Variazione % aziende NON familiari negli ultimi 6 anni...: -13%

Fonte: dati AUB rielaborati da Largo Consumo

Nell'Executive Summary alla VI° Edizione dell'Osservatorio AUB sulle aziende famigliari a cura di Guido Corbetta, **Alessandro Minichilli** e **Fabio Quarato** (Cattedra AIdAF EY di Strategia delle Aziende Famigliari in memoria di Alberto Falck Università Bocconi) si sottolinea come gran parte delle aziende famigliari sia attualmente guidata da senior. «Nelle aziende famigliari rimane alta la percentuale di leader "senior" al vertice: circa il 20% delle aziende famigliari risulta guidato da una persona ultrasettantenne. Di converso, come peraltro già emerso nelle precedenti edizioni, la percentuale di leader giovani è in calo, nonostante l'evidenza empirica mostri come le aziende condotte da leader under 50 abbiano conseguito performance mediamente più elevate, sia in termini di redditività che di crescita.

Anche in questo caso, i nuovi dati rilevati dall'Istat nel corso dell'ultimo censimento del 2011 si prestano ad alcuni confronti, dai quali emerge come le aziende famigliari dell'Osservatorio AUB siano guidate da leader mediamente più anziani rispetto alla media nazionale: il 21,9% degli imprenditori italiani ha meno di 40 anni, contro il 7,3% dei leader nell'Osservatorio AUB. Certamente l'assenza di start up tra le aziende dell'Osservatorio contribuisce a spiegare tale differenza, ma rimane la sensazione che nelle aziende famigliari AUB si proceda con lentezza a ringiovanire i vertici imprenditoriali». Inoltre, raffrontando la situazione italiana con quella europea, nel rapporto AUB si evince che «all'interno del contesto europeo, le aziende italiane si distinguono per il ruolo che le famiglie proprietarie ricoprono all'interno dell'azienda: oltre alla maggiore incidenza di leader famigliari (circa il 50%), l'Italia è il Paese con il più alto grado di partecipazione dei membri della famiglia nel CdA (circa 4 membri su 10). La presenza della famiglia in posizioni di leadership assume un ruolo importante anche nelle aziende inglesi e spagnole e, seppur in misura inferiore, in quelle francesi e tedesche». ■

Codice abbonamento: 125260

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

AIdAF