

L'analisi

## Il caso Ferrero deve far riflettere Un errore richiamare la vecchia guardia

GUIDO CORBETTA\*

Di recente, Andrea Guerra - già amministratore delegato di Luxottica - ha chiesto agli imprenditori un rinnovamento: «In modo straordinariamente bizzarro abbiamo assistito a una evoluzione generazionale molto più forte in politica che nell'imprenditoria italiana».

I dati dell'Osservatorio Aub sulle aziende familiari confermano l'opinione di Guerra. In Italia operano 15.722 aziende o gruppi con ricavi superiori a 20 milioni di euro. Di queste, 10.231 sono a controllo familiare. Nel 22,6% dei casi, il leader operativo di queste aziende familiari ha più di 70 anni. E un altro 24,6% ha tra i 60 e i 70 anni. Nel 2007, primo anno dell'Osservatorio, i leader ultrasessantenni erano soltanto il 14,7%, dieci punti percentuali in meno di oggi.

### Problemi

I dati dell'Osservatorio consentono anche di confermare che quando il leader ha più di 70 anni l'azienda cresce meno e guadagna meno. Questi dati sono stati presentati ormai quasi 40 volte in Bocconi e in giro per l'Italia e ho sempre precisato che la nostra analisi riguarda i leader operativi, non il ruolo di presidente non esecutivo. E che, anzi, il contributo congiunto dell'energia di un amministratore delegato/direttore generale quarantenne e dell'esperienza di un presidente o vice presidente non esecutivo settantenne, possono dare risultati molto interessanti (penso alla coppia Gianni Mion e Carlo Bertazzo in Edizione). Ma, nonostante questa precisazione, ho visto spesso in sala la faccia scura dei leader vicino o oltre i settant'anni. E ho sentito spesso la critica: «Del Vecchio, Caprotti, Armani, Brunelli di Finiper hanno più di ottant'anni e le loro aziende vanno benissimo».

Vero, anche se qualcuna di esse avrebbe potuto partecipare con maggior forza a un processo per la conquista della leadership internazionale di settore. Vero, ma i dati dell'Osservatorio Aub devono comunque suscitare delle domande e delle risposte.

Le aziende guidate da leader ultrasessantenni soffrono di alcuni problemi:

- 1) fornitori, distributori, clienti industriali sono meno propensi a investire nel rapporto con l'azienda sino a quando non capiscono quale potrebbe essere l'evoluzione dopo la scomparsa del leader;
- 2) validi manager e collaboratori - ma anche figli e figlie del leader - sono meno propensi a investire sull'azienda perché non hanno libertà d'azione e, se ne hanno la possibilità, cercano altre strade. Non a caso, spesso i primi collaboratori dei leader ultrasessantenni sono piuttosto anziani o sono legati ai leader da legami di vario genere;
- 3) la propensione a investire in aree - business model, tecnologie, Paesi, ... - inesplorate o in acquisizioni di rilievo si attenua e quindi l'azienda magari produce risultati economici ancora molto buoni, ma si stanno minando le basi per il successo futuro. Non a caso, subito dopo la scomparsa di Michele Ferrero - un grandissimo imprenditore - il figlio Giovanni ha avviato una acquisizione, uno strumento di crescita non gradito al padre;
- 4) nonostante i progressi della medicina, con l'avanzare dell'età in genere si riduce la lucidità di analisi nei confronti di persone e situazioni e si diventa più soggetti alle opinioni delle persone ritenute fedeli, compiendo più di frequente errori di valutazione.

### Soluzioni

Queste sono le possibili spiegazioni della relazione negativa tra età del leader e risultati aziendali. Un ultimo punto: ma cosa succederà di queste aziende, anche delle quattro sopra citate, alla scomparsa del leader? Questa domanda non riguarda solo gli imprenditori, ma tutto il nostro sistema economico: non possiamo permettere che in Italia l'unico modo per ovviare alla difficoltà di trovare soluzioni al passaggio generazionale sia chiudere o vendere l'azienda. Per questo, occorre che anche la politica si impegni,

magari introducendo un incentivo per le imprese nelle quali il leader operativo lasci le cariche al compimento di una certa età. Così anche gli imprenditori ultracinquantenni come me avrebbero tempo per prepararsi!

\*Professore ordinario di Strategia aziendale e titolare della cattedra Aidaf-Ey di Strategia delle aziende familiari Università Bocconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA