

L'analisi Hanno retto meglio all'urto della crisi. «Sono un patrimonio che va tutelato dal sistema»

# Aziende di famiglia Ruolo centrale Ma il pericolo è dietro l'angolo

In Italia valgono l'80 per cento del Pil nazionale e il 75 per cento dei posti di lavoro  
Le nuove generazioni portano maggiori competenze. «Ma innovare non è un dogma»

DI ANDREA SALVADORI

**I**n Europa due terzi delle aziende di proprietà familiare non sopravvivono oltre la seconda generazione, un terzo si ferma alla terza, il 15% alla quarta e il 4% alla quinta. Ma non è tutto, perché in media 2 imprese su 3 chiudono a 5 anni di distanza dal passaggio di gestione. Il problema dell'ascesa dei figli al ponte di comando delle aziende riguarda dunque tutto il Vecchio continente.

In Italia la questione della successione, e dunque della continuità della vita di una società, è però più drammatica. Nel Bel Paese le aziende familiari arrivano a produrre infatti circa l'80% del Pil nazionale e danno occupazione al 75% della forza lavoro. Nel prossimo decennio si stima che un milione di imprese dovranno affrontare il passaggio generazionale e si ritiene che la metà di esse, a causa della mancata programmazione della successione, rischi la chiusura.

## Realtà diffuse

Le imprese familiari non sono solo realtà di piccole dimensioni ma rappresentano il 58% di tutte le società che hanno ricavi superiori a 50 milioni di euro. Il dato, relativo al 2012, risulta oltretutto in leggera crescita rispetto al 57,4% del 2011. Negli anni del-

la grande crisi, dal 2007 al 2012, l'azienda medio-grande a proprietà familiare ha tra l'altro tenuto sul fronte dei ricavi, ha mantenuto la redditività operativa a livelli superiori rispetto alle altre realtà del panorama imprenditoriale e ha incrementato l'occupazione del 5,7%, come si evince dall'ultima edizione dell'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf, l'associazione italiana delle imprese familiari, gruppo UniCredit, Cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi e Camera di commercio di Milano, e basato sull'analisi dei bilanci di tutte le 4.249 aziende familiari italiane medio-grandi.

## Ruolo centrale

«Il ruolo delle imprese familiari nel contesto economico italiano è sempre più centrale. Per questo bisogna metterle nelle condizioni perché vivano il ricambio generazionale come un'opportunità di crescita, una leva per l'avvio di nuove politiche di sviluppo, come ad esempio l'internazionalizzazione», spiega Chiara Mio, presidente del comitato scientifico di Aidaf.

Il timore di tanti figli di imprenditori è sempre stato di trovarsi a vivere la sindrome del principe Carlo, di una corona che li aspetta ma che poi non riescono mai a indossare. «Oggi per fortuna — ri-

prende Mio — sembra che il clima culturale stia cambiando. Forse la generazione dei quarantenni sta pian piano conquistando maggiore credibilità e ha più chance di mettersi alla prova. Un fattore positivo per la vita di un'azienda, perché spesso le generazioni più giovani portano nuove competenze e una maggiore capacità di fare *networking*, di tessere quelle relazioni fondamentali per la creazione delle reti di impresa, oggi molto competitive sui mercati internazionali».

## L'età della crescita

L'importante, sottolinea Mio, è che l'innovazione non sia un dogma, «i giovani non devono chiudere in un cassetto la storia dell'azienda di famiglia, quel patrimonio di conoscenze e competenze che ha permesso ai padri di lasciar loro una solida eredità imprenditoriale».

L'approccio di chi eredita il comando deve dunque essere improntato all'umiltà: devono avere il coraggio di imprimere il proprio timbro al business di famiglia, ma solo dopo aver studiato con attenzione le ricette del successo messe in atto nel passato. Ad ogni modo, segnala l'Osservatorio Aub, le società guidate da leader più giovani hanno messo a segno *performance* superiori rispetto a quelle guidate da imprenditori più anziani, mentre la

convivenza tra generazioni differenti nei team di vertice produce in media risultati meno positivi. Lasciare le redini del comando ai figli può voler anche dire favorire la possibilità di una gestione dell'impresa più orientata al rischio, soprattutto in questi ultimi anni segnati da una maggiore apertura delle aziende, a causa della sofferenza del sistema bancario, al mercato, al *private equity* o a strumenti quali i mini bond, il *credit fund* e il *private debt*.

## Politiche di crescita

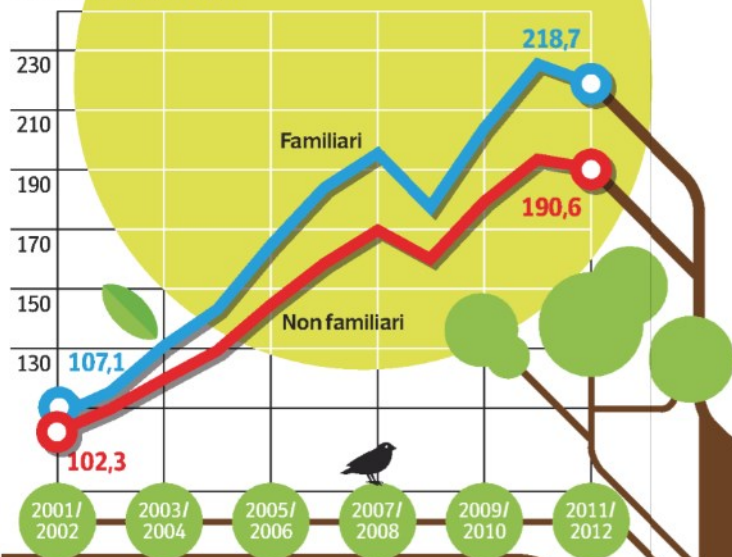
Le società con una forte presenza della famiglia nella proprietà e negli organi di governo, sottolinea l'Osservatorio Aub, prediligono infatti strategie di crescita interne, spesso con la volontà di preservare alcuni benefici della proprietà esclusiva, o perché non dispongono di quelle competenze manageriali per gestire la fase di integrazione di una società acquisita. E inoltre sono meno inclini ad effettuare investimenti all'estero. Affidarsi a manager esterni, anche solo per una generazione, una soluzione avallata più facilmente dagli eredi, può dunque accelerare l'avvio di politiche finalizzate alla crescita dimensionale, in primo luogo sui mercati esteri, e alla diversificazione del *business*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## In vantaggio

La crescita in base ai ricavi delle aziende familiari e non familiari base 100 al 2001



## L'apertura

Prosegue la politica di coinvolgere leader non familiari nelle successioni al vertice

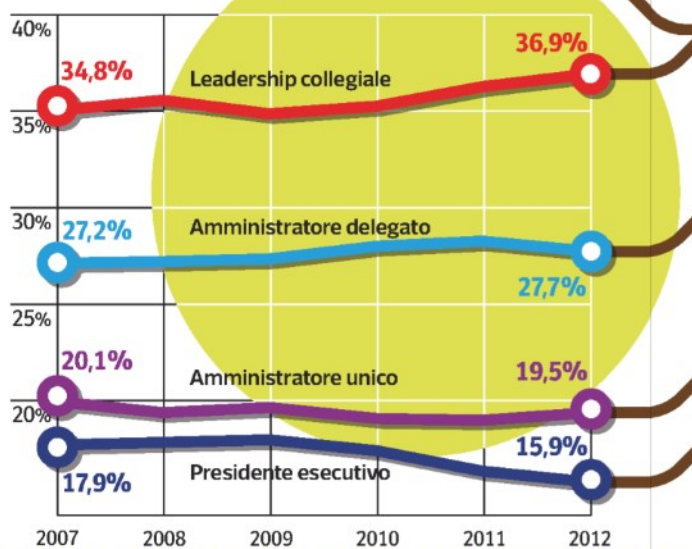
	Familiari		
	USCENTI	ENTRANTI	SALDO
2008	52	43	-9
2009	52	41	-11
2010	57	48	-9
2011	39	31	-8
2012	38	24	-14
<b>Totale</b>	<b>238</b>	<b>187</b>	<b>-51</b>

	Non familiari		
	USCENTI	ENTRANTI	SALDO
2008	36	45	+9
2009	32	43	+11
2010	27	36	+9
2011	12	20	+8
2012	28	42	+14
<b>Totale</b>	<b>135</b>	<b>186</b>	<b>+51</b>

## La leadership

L'evoluzione dei modelli negli ultimi sei anni



## L'età

Le aziende guidate da leader più giovani mostrano performance superiori rispetto a quelle guidate da leader più anziani

ETÀ DEL LEADER	Crescita	
	FONDATORE	NON FONDATORE
Inferiore a 40 anni	+11,5	+4
Tra 40 e 50 anni	+3,5	+0,3
Tra 50 e 60 anni	+0,1	+0,3
Tra 60 e 70 anni	-1,7	-1,1
Superiore a 70 anni	-3,9	-2,1

ETÀ DEL LEADER	Roe	
	FONDATORE	NON FONDATORE
Inferiore a 40 anni	+10,69	+1,61
Tra 40 e 50 anni	+1,93	+0,68
Tra 50 e 60 anni	+0,16	-0,29
Tra 60 e 70 anni	-1,83	-0,16
Superiore a 70 anni	-3,39	-1,53

I dati indicano la differenza rispetto alla media

Fonte: Osservatorio Aub

S. Franchino