

# Osservatorio AUB (AIDAF-UNICREDIT-BOCCONI) sulle imprese familiari italiane

Bocconi

XVII OSSERVATORIO AUB

**La composizione delle famiglie proprietarie e la scelta dei NextGen  
nelle aziende familiari italiane di grandi dimensioni**

Fabio Quarato e Carlo Salvato - DRAFT 28 GENNAIO 2026



## L'evoluzione della popolazione dell'Osservatorio AUB

Le aziende familiari della XVI Edizione AUB sono pari al **66,0%** della popolazione delle imprese italiane con fatturato > 20 mln €

| ASSETTO<br>PROPRIETARIO               | Piccole*      |               | Medie**       |               | Grandi**      |               |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                       | N             | %             | N             | %             | N             | %             |
| <b>Familiari</b>                      | <b>8.817</b>  | <b>70,0%</b>  | <b>6.751</b>  | <b>61,4%</b>  | <b>15.568</b> | <b>66,0%</b>  |
| Filiali di Imprese Estere             | 1.792         | 14,2%         | 2.307         | 21,0%         | 4.099         | 17,4%         |
| Cooperative e Consorzi                | 639           | 5,1%          | 487           | 4,4%          | 1.126         | 4,8%          |
| Coalizioni                            | 551           | 4,4%          | 403           | 3,7%          | 954           | 4,0%          |
| Statali/Enti locali                   | 308           | 2,4%          | 418           | 3,8%          | 726           | 3,1%          |
| Controllate da P.E.                   | 404           | 3,2%          | 542           | 4,9%          | 946           | 4,0%          |
| Controllate da Banche / Assicurazioni | 56            | 0,4%          | 63            | 0,6%          | 119           | 0,5%          |
| Controllate da Fondazioni             | 16            | 0,1%          | 6             | 0,1%          | 22            | 0,1%          |
| Public companies                      | 6             | 0,0%          | 12            | 0,1%          | 18            | 0,1%          |
| <b>Totale</b>                         | <b>12.589</b> | <b>100,0%</b> | <b>10.989</b> | <b>100,0%</b> | <b>23.578</b> | <b>100,0%</b> |

(\*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).

(\*\*) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).

# La composizione delle famiglie proprietarie nelle aziende familiari over 250

### Il lavoro svolto



Il campione indagato:

- **645 aziende familiari:** tutte quelle con fatturato superiore a 250 mln presenti nell'Osservatorio AUB.
- **759 famiglie proprietarie:** il numero delle famiglie proprietarie risulta superiore perché 114 aziende (circa il 18%) sono controllate da più famiglie o da più rami familiari distinti, ciascuno con una propria Generazione Senior e una propria NextGen.
- **226 passaggi generazionali:** pari al 35% del totale delle 645 aziende familiari con fatturato superiore a 250 mln.



Raccolta dati:

- Per ciascuna azienda è stata ricostruita in modo analitico la genealogia della famiglia proprietaria a partire dalla generazione Senior coinvolta nella governance attuale o recente.
- La ricostruzione genealogica è stata effettuata distinguendo i singoli rami familiari della generazione Senior, al fine di consentire l'analisi di ciascuna linea di discendenza, includendo: i) i membri della generazione Senior, distinti per ramo familiare; ii) i relativi coniugi; iii) i figli/e (NextGen); iv) i nipoti, ove presenti.
- Il pool dei potenziali successori include tutti i membri della NextGen appartenenti ai diversi rami della famiglia proprietaria, in modo da poter confrontare i successori designati con l'insieme delle alternative familiari potenzialmente disponibili.
- Per ciascun membro della NextGen sono state raccolte informazioni di carattere anagrafico e professionale, comprendenti genere ed età, ruolo aziendale, livello di istruzione e area disciplinare di formazione.
- L'analisi dei passaggi generazionali e dei successori designati si riferisce esclusivamente all'ultimo passaggio generazionale osservato per ciascuna azienda (se avvenuto). In tali casi, sono stati identificati i soggetti designati alla guida dell'azienda in seguito al passaggio generazionale.



Fonti:

- AIDA: assetti di governance, azionariato, dati anagrafici.
- Fonti web (stampa, siti aziendali, report di sostenibilità, blog): ricostruzione delle relazioni familiari e controllo incrociato.
- LinkedIn: informazioni su formazione accademica.

## La composizione delle famiglie proprietarie delle aziende con fatturato superiore a 250 mln

Circa l'83% delle famiglie proprietarie analizzate presenta più di un figlio\*.

Considerando la famiglia come unità di analisi, **nel 52,2% dei casi sono presenti figli di sesso diverso**.

Nel complesso, la struttura delle famiglie proprietarie risulta caratterizzata da **una prevalenza di nuclei con più figli**, configurando un contesto demografico che rende particolarmente delicato il processo di individuazione degli eredi all'interno della NextGen.

| Famiglie                                | Totale famiglie |               | (di cui)<br>Famiglie con<br>figlie femmine |       | (di cui)<br>Famiglie con<br>figli maschi |       |
|---|-----------------|---------------|--|-------|--|-------|
|   | N               | %             | N  | %     | N  | %     |
| Famiglie senza figli                    | 10              | 1,3%          |  |       |  |       |
| Famiglie con 1 solo figlio              | 117             | 15,4%         | 35   | 30,0% | 82                                       | 70,0% |
| Famiglie con più di un figlio           | 632             | 83,3%         |  |       |  |       |
| <i>(di cui) con lo stesso sesso</i>     | 236             | 31,1%         | 55   | 23,3% | 181                                      | 76,7% |
| <i>(di cui) figli con sessi diversi</i> | 396             | 52,2%         |  |       |  |       |
| <b>Totale famiglie analizzate</b>       | <b>759</b>      | <b>100,0%</b> |  |       |  |       |

(\*) Il campione di riferimento è rappresentato da tutti i figli/e della attuale generazione Senior, includendo i diversi rami familiari. Non sono state ricostruite le generazioni precedenti (fondatori storici, bisnonni, ecc.).

## La distribuzione dei figli per ordine di nascita e per matrimonio

Le 759 famiglie analizzate hanno avuto un totale di 1.869 figli (2,5 figli per famiglia).

I figli appartenenti alle prime due posizioni nell'ordine di nascita sono il 75,6% del totale (41,4% primogeniti e 34,2% secondogeniti)\*.

Questo riflette una struttura familiare caratterizzata, a livello di famiglie, da una pluralità di potenziali successori, che rende particolarmente delicato il processo di individuazione e selezione degli eredi all'interno della NextGen.

La quasi totalità dei figli è di primo letto (97,6%), indicando una struttura familiare prevalentemente tradizionale.

| Figli/e                  | Età media   | Distanza media (in anni) dal figlio precedente | Primo matrimonio |              | Matrimoni successivi |             | Totale       |               |
|--------------------------|-------------|--|------------------|--------------|----------------------|-------------|--------------|---------------|
|                          |             |  | N                | %            | N                    | %           | N            | %             |
| 1° figlio/a              | 55,0        |  | 746              | 39,9%        | 28                   | 1,5%        | 774          | 41,4%         |
| 2° figlio/a              | 52,9        | 3,6  | 629              | 33,7%        | 10                   | 0,5%        | 639          | 34,2%         |
| 3° figlio/a e successivi | 52,4        | 4,2  | 449              | 24,0%        | 7                    | 0,2%        | 456          | 24,4%         |
| <b>Totale figli/e*</b>   | <b>53,6</b> | <b>-</b>                                       | <b>1.824</b>     | <b>97,6%</b> | <b>45</b>            | <b>2,4%</b> | <b>1.869</b> | <b>100,0%</b> |

(\*) Il campione di riferimento è rappresentato da tutti i figli/e della attuale generazione Senior, includendo i diversi rami familiari. Non sono state ricostruite le generazioni precedenti (fondatori storici, bisnonni, ecc.).

## La composizione di genere a livello nazionale

Analizzando la popolazione residente in Italia al primo gennaio 2025, e selezionando i residenti con età compresa tra 25 e 45 anni, emerge come il 48,8% delle persone è di sesso femminile.

| Figli/e         | Donne            |              | Uomini           |              | Totale            |               |
|-----------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|---------------|
|                 | N                | %            | N                | %            | N                 | %             |
| Da 25 a 29 anni | 1.437.673        | 47,4%        | 1.598.593        | 52,6%        | 3.036.266         | 100,0%        |
| Da 30 a 34 anni | 1.553.228        | 48,6%        | 1.643.541        | 51,4%        | 3.196.769         | 100,0%        |
| Da 35 a 39 anni | 1.650.823        | 49,4%        | 1.692.081        | 50,6%        | 3.342.904         | 100,0%        |
| Da 40 a 44 anni | 1.801.999        | 49,8%        | 1.814.513        | 50,2%        | 3.616.512         | 100,0%        |
| <b>Totale</b>   | <b>6.443.723</b> | <b>48,8%</b> | <b>6.748.728</b> | <b>51,2%</b> | <b>13.192.451</b> | <b>100,0%</b> |

(\*) Fonte: rielaborazione su dati ISTAT

([https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1.POP.1.0/POP\\_POPULATION/DCIS\\_POPRES1/IT1.22\\_289\\_DF\\_DCIS\\_POPRES1\\_24.1.0](https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1.POP.1.0/POP_POPULATION/DCIS_POPRES1/IT1.22_289_DF_DCIS_POPRES1_24.1.0)) .

## La distribuzione dei figli per sesso nelle 759 famiglie indagate

I figli di sesso maschile rappresentano la maggioranza (61,6%)\*.

**Il primogenito risulta più frequentemente uomo** (497 su 773, cioè il 64,3%), ma tale evidenza non segnala una maggiore probabilità dei maschi di occupare la posizione di primogenito.

Essa riflette piuttosto la prevalenza maschile complessiva nel bacino dei figli, che si riduce progressivamente passando dai primogeniti ai figli successivi.

| Figli/e                  | Donne      |              | Uomini       |              | Totale       |               |
|--------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                          | N          | %            | N            | %            | N            | %             |
| 1° figlio/a              | 276        | 35,7%        | 497          | 64,3%        | 773          | 100,0%        |
| 2° figlio/a              | 244        | 38,3%        | 393          | 61,7%        | 637          | 100,0%        |
| 3° figlio/a e successivi | 198        | 43,1%        | 261          | 56,9%        | 459          | 100,0%        |
| <b>Totale figli/e*</b>   | <b>718</b> | <b>38,4%</b> | <b>1.151</b> | <b>61,6%</b> | <b>1.869</b> | <b>100,0%</b> |

(\*) Il campione di riferimento è rappresentato da tutti i figli/e della attuale generazione Senior, includendo i diversi rami familiari. Non sono state ricostruite le generazioni precedenti (fondatori storici, bisnonni, ecc.).



## I passaggi generazionali avvenuti nelle aziende familiari over 250



## I numeri dei passaggi generazionali nelle aziende con fatturato superiore a 250 mln

Il numero di aziende che hanno completato un passaggio generazionale è cresciuto in modo significativo nel corso del tempo, con un'accelerazione particolarmente marcata nell'ultimo quinquennio\*.

In tale periodo, la percentuale di aziende interessate dalla transizione generazionale è **aumentata di oltre 8 punti** rispetto al quinquennio precedente, evidenziando una fase di intensa discontinuità nella leadership delle imprese familiari di grandi dimensioni



**Numero di passaggi generazionali totali:**

**226**

(pari al 35% delle 645 aziende studiate: 419 non hanno ancora completato un passaggio generazionale)

| Tutte le imprese familiari<br>oltre i 250 mln | Pre 2005  | Quinquennio<br>2005-2009 | Quinquennio<br>2010-2014 | Quinquennio<br>2015-2019 | Quinquennio<br>2020-2024 |
|---|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Numero di passaggi<br>generazionali totali    | <b>40</b> | <b>25</b>                | <b>32</b>                | <b>38</b>                | <b>91</b>                |
| % passaggi/totale aziende                     |           | <b>4,6%</b>              | <b>5,4%</b>              | <b>6,0%</b>              | <b>14,1%</b>             |

(\*) Il campione di riferimento è rappresentato da tutte le aziende che hanno effettuato un passaggio generazionale che ha coinvolto un NextGen della famiglia proprietaria, ossia tutti i casi in cui la leadership è stata affidata ai figli/e (o ai rispettivi coniugi) della generazione Senior.

## La metodologia applicata

Quale è stata la **performance** delle imprese familiari over 250 che hanno effettuato un **passaggio generazionale** (2007-2022)?

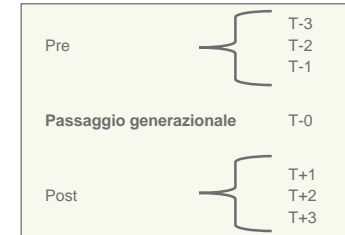
L'analisi empirica è stata condotta utilizzando la metodologia **Difference in Difference (DiD\*)** che consente di stimare il differenziale di performance nei tre anni post-passaggio generazionale rispetto ai tre anni precedenti

### Il campione oggetto di indagine

**154 imprese familiari over 250** che hanno effettuato un **passaggio generazionale** nel periodo 2007-2022

### Il campione di controllo

**Tutta la popolazione di imprese familiari over 250** che **NON** ha effettuato un **passaggio generazionale** nel periodo 2007-2022



Le aziende che hanno effettuato un «passaggio generazionale» hanno registrato un **impatto positivo** sui seguenti indicatori di performance

ROA

ROE

**+8,3%\*\***

**+9,2%\***

\* DiD: Tecnica di analisi econometrica che calcola l'effetto di un trattamento (cioè, una variabile esplicativa o una variabile indipendente) su un risultato (cioè, una variabile di risposta o una variabile dipendente). I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2022 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello di regressione lineare ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda (totale attivo); 3) livello di indebitamento; 4) Indice di liquidità; 5) dimensione del board; 6) anno (firm year dummies); 7) settore (industry dummies).

## I criteri di selezione della NextGen e l'impatto sulle performance



## La distribuzione delle aziende in base ai «successori designati»

I risultati fin qui presentati consentono di approfondire i criteri di selezione del successore all'interno della NextGen della famiglia proprietaria.

**Nel 70,3% dei casi, il leader Senior della famiglia ha lasciato la guida dell'azienda al primogenito**, confermando il ruolo centrale dell'ordine di nascita nelle scelte di successione delle famiglie proprietarie.

| Figli/e                  | Età media * | Distanza media (in anni) dal figlio precedente ** | N          | %             |
|--------------------------|-------------|---|------------|---------------|
| 1° figlio/a              | 45,8        |   | 159        | 70,3%         |
| 2° figlio/a              | 45,1        | 3,5   | 47         | 20,8%         |
| 3° figlio/a e successivi | 40,4        | 4,8   | 14         | 6,2%          |
| Genero                   | 49,5        | -   | 6          | 2,7%          |
| <b>Totale</b>            | <b>45,8</b> | <b>-</b>  | <b>226</b> | <b>100,0%</b> |

Le soluzioni alternative risultano residuali:

- solo in 3 casi la leadership è stata affidata a un figlio di secondo letto.
- in un numero limitato di casi, la guida dell'impresa è stata assegnata al genero, sia come unico leader (6 casi), sia in affiancamento ai figli della famiglia (5 casi).

\* L'età media è calcolata nell'anno in cui è avvenuto il passaggio generazionale.

\*\* Per ciascuna famiglia, è stata calcolata la distanza (in anni) tra un figlio e il successivo, e poi è stata calcolata la media delle distanze.

## La scelta dei «successori designati»: uno o più componenti della NextGen

Nel 31,4% dei casi (71 su 226), il passaggio generazionale avviene coinvolgendo più di un figlio/a, e la guida dell'impresa è condivisa tra più membri della NextGen.

| NextGen designati  | N          | %           |
|--------------------|------------|-------------|
| Unico figlio/a     | 155        | 68,6%       |
| Più di un figlio/a | 71         | 31,4%       |
| <b>Totale</b>      | <b>226</b> | <b>100%</b> |

Nel caso in cui venga selezionato un solo figlio all'interno della NextGen, **il primogenito viene scelto come successore nel 61,9% dei casi**, indicando come l'ordine di nascita continui a rappresentare un criterio rilevante nelle decisioni di successione.

Tale evidenza risulta ancora più marcata **nei casi in cui viene selezionato più di un figlio: il primogenito è quasi sempre coinvolto** nella nuova struttura di leadership. In questo senso, il modello collegiale emerge come una possibile modalità di gestione della successione in presenza di più potenziali eredi.

| NextGen designati        | Totale     |             | Unico figlio/a |             | Più di un figlio/a |             |
|--------------------------|------------|-------------|----------------|-------------|--------------------|-------------|
|                          | N          | %           | N              | %           | N                  | %           |
| 1° figlio/a              | 159        | 70,3%       | 96             | 61,9%       | 63                 | 88,7%       |
| 2° figlio/a              | 47         | 20,8%       | 39             | 25,2%       | 8                  | 11,3%       |
| 3° figlio/a e successivi | 14         | 6,2%        | 14             | 9,0%        | 0                  | 0,0%        |
| Genero                   | 6          | 2,7%        | 6              | 3,9%        | 0                  | 0,0%        |
| <b>Totale</b>            | <b>226</b> | <b>100%</b> | <b>155</b>     | <b>100%</b> | <b>71</b>          | <b>100%</b> |

## La distribuzione dei figli nelle aziende che hanno effettuato un passaggio generazionale

A partire dalle 226 aziende che hanno effettuato un passaggio generazionale, **sono state analizzate 313 famiglie proprietarie**: 87 aziende (circa il 38,5%) sono controllate da più famiglie o da più rami familiari distinti, ciascuno con una propria Generazione Senior e una propria NextGen.

La composizione delle 313 famiglie nelle aziende che hanno effettuato un passaggio generazionale è simile a quella dell'intera popolazione di aziende con fatturato superiore a 250 milioni di euro: **circa l'84% delle famiglie presenta più di un figlio\***. All'interno di questo gruppo, prevalgono le famiglie con figli di sesso diverso (54,3%).

| Famiglie                                | Totale famiglie |               | (di cui)<br>Famiglie con<br>figlie femmine |       | (di cui)<br>Famiglie con<br>figli maschi |       |
|---|-----------------|---------------|--|-------|--|-------|
|   | N               | %             | N  | %     | N  | %     |
| Famiglie con 1 solo figlio              | 51              | 16,3%         | 11   | 21,6% | 40                                       | 78,4% |
| Famiglie con più di un figlio           | 262             | 83,7%         |  |       |  |       |
| <i>(di cui) con lo stesso sesso</i>     | 92              | 29,4%         | 19   | 20,7% | 73                                       | 79,3% |
| <i>(di cui) figli con sessi diversi</i> | 170             | 54,3%         |  |       |  |       |
| <b>Totale famiglie analizzate</b>       | <b>313</b>      | <b>100,0%</b> |  |       |  |       |

## La distribuzione dei figli per sesso nelle 313 famiglie che hanno effettuato un passaggio generazionale

In linea con l'intera popolazione di aziende over 250, nelle 313 famiglie che hanno effettuato un passaggio generazionale:

- ci sono, in media, 2,6 figli (803 in totale);
- i figli di sesso maschile costituiscono la maggioranza dei casi (61,6%);
- il primogenito risulta più frequentemente uomo (218 su 332, cioè il 65,7%),
- L'incidenza dei figli maschi si riduce progressivamente passando dai primogeniti ai figli successivi.

| Figli/e                  | Donne      |              | Uomini     |              | Totale     |               |
|--------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|
|                          | N          | %            | N          | %            | N          | %             |
| 1° figlio/a              | 114        | 34,3%        | 218        | 65,7%        | 332        | 100,0%        |
| 2° figlio/a              | 108        | 39,6%        | 165        | 60,4%        | 273        | 100,0%        |
| 3° figlio/a e successivi | 86         | 43,4%        | 112        | 56,6%        | 198        | 100,0%        |
| <b>Totale figli/e*</b>   | <b>308</b> | <b>38,4%</b> | <b>495</b> | <b>61,6%</b> | <b>803</b> | <b>100,0%</b> |



## La scelta dei «successori designati» per genere

Il passaggio generazionale comporta la designazione di una **figlia femmina alla guida dell'azienda nel 19,7% dei casi\***.

Tale percentuale risulta pari a **circa la metà dell'incidenza complessiva delle figlie femmine sul totale dei figli (38,4%)** sia nell'insieme delle 759 famiglie indagate che restringendo il perimetro alle sole 313 famiglie che hanno completato un passaggio generazionale. Questo dato evidenzia una sotto-rappresentazione delle donne nei ruoli di leadership a seguito del passaggio generazionale.

Inoltre, quando la scelta ricade su una figlia femmina, **nel 78% dei casi si tratta di una primogenita**, suggerendo che anche nei percorsi di successione al femminile l'ordine di nascita continui a svolgere un ruolo rilevante nel processo di selezione.

| NextGen designati        | NextGen     |               | (di cui)<br>NextGen donna |                     |               | (di cui)<br>NextGen uomo |                     |               |
|--------------------------|-------------|---------------|---------------------------|---------------------|---------------|--------------------------|---------------------|---------------|
|                          | N           | %             | N                         | % ORDINE DI NASCITA | % DONNE       | N                        | % ORDINE DI NASCITA | % UOMINI      |
| 1° figlio/a              | 223         | 74,6%         | 46                        | 20,6%               | 78,0%         | 177                      | 79,4%               | 73,8%         |
| 2° figlio/a              | 56          | 18,7%         | 13                        | 23,2%               | 22,0%         | 43                       | 76,8%               | 17,9%         |
| 3° figlio/a e successivi | 14          | 4,7%          | 0                         | 0,0%                | 0,0%          | 14                       | 100,0%              | 5,8%          |
| Genero                   | 6           | 2,0%          | 0                         | 0,0%                | 0,0%          | 6                        | 100,0%              | 2,5%          |
| <b>Totale</b>            | <b>299*</b> | <b>100,0%</b> | <b>59<br/>(19,7%)</b>     | <b>-</b>            | <b>100,0%</b> | <b>240<br/>(80,3%)</b>   | <b>-</b>            | <b>100,0%</b> |

(\*) Nei casi di leadership collegiale, sono stati considerati tutti i figli/e coinvolti in posizioni di leadership a seguito del passaggio generazionale.

## La scelta dei «successori designati» nelle famiglie con almeno una figlia femmina

Limitando l'analisi alle sole famiglie con figli di sesso diverso, **nel 28,9% dei casi la guida dell'azienda è affidata a un NextGen donna\***. Tale percentuale risulta **inferiore alla quota di figlie femmine, pari al 38,4%** sia nel totale delle famiglie analizzate che nel sotto-insieme di famiglie interessate da un passaggio generazionale. Tale incidenza suggerisce come la minore presenza di donne nei ruoli di leadership post-passaggio generazionale **non sia riconducibile esclusivamente alla composizione demografica**. Inoltre, l'incidenza di NextGen donna risulta più elevata nei casi in cui viene selezionato più di un figlio, mentre è più contenuta quando una NextGen donna è l'unico successore della famiglia alla guida dell'impresa, suggerendo come i modelli collegiali favoriscano maggiormente l'inclusione femminile nei vertici aziendali.

| Successori designati | Donna<br>(almeno 1) |              | Solo uomini |              | Totale     |               |
|----------------------|---------------------|--------------|-------------|--------------|------------|---------------|
|                      | N                   | %            | N           | %            | N          | %             |
| Unico figlio/a       | 17                  | 21,3%        | 63          | 78,7%        | 80         | 100,0%        |
| Più di un figlio/a   | 20                  | 41,7%        | 28          | 58,3%        | 48         | 100,0%        |
| <b>Totale</b>        | <b>37</b>           | <b>28,9%</b> | <b>91</b>   | <b>71,1%</b> | <b>128</b> | <b>100,0%</b> |

(\*) Il campione di riferimento è stato limitato esclusivamente ai passaggi generazionali avvenuti nelle famiglie proprietarie con figli di sesso diverso (i.e. sono state escluse le famiglie con figli dello stesso sesso).

## Titolo di studio dei NextGen designati rispetto a tutti i possibili successori

Nelle imprese familiari con fatturato superiore a 250 milioni di euro, i profili della NextGen risultano caratterizzati da una elevata eterogeneità nei livelli di istruzione, con una quota rilevante di titoli di studio inferiori alla laurea (33,4%).

Per le NextGen donna la quota di titoli di studio inferiori alla laurea si riduce al 25,4%, segnalando **una maggiore selettività nei criteri di accesso ai ruoli apicali quando il passaggio generazionale riguarda una NextGen donna**

Tale evidenza suggerisce come, all'interno delle famiglie proprietarie, il livello di istruzione non rappresenti un prerequisito uniforme per l'accesso ai ruoli di vertice, riflettendo percorsi formativi e professionali differenziati tra i potenziali successori.

| Titolo di studio    | Intero pool di potenziali successori * | NextGen «designato» | (di cui) Donne | (di cui) Uomini |
|---------------------|--|---------------------|----------------|-----------------|
| PhD                 | 1,5%                                   | 0,0%                | 0,0%           | 0,0%            |
| MBA                 | 8,0%                                   | 5,9%                | 11,9%          | 4,4%            |
| Post laurea         | 1,1%                                   | 1,0%                | 1,7%           | 0,9%            |
| Master of Science   | 52,6%                                  | 57,1%               | 54,2%          | 57,9%           |
| Bachelor            | 4,8%                                   | 2,4%                | 6,8%           | 1,3%            |
| High School Diploma | 31,9%                                  | 33,4%               | 25,4%          | 35,5%           |
| <b>Totale</b>       | <b>100,0%</b>                          | <b>100,0%</b>       | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>   |

(\*) Il pool di potenziali successori è costituito da tutti gli 803 figli/e delle 313 famiglie proprietarie analizzate.

### Titolo di studio dei NextGen designati rispetto agli altri possibili successori

Dal confronto tra i membri della NextGen che hanno assunto la guida dell'azienda a seguito del passaggio generazionale e quelli che - pur appartenendo alla NextGen della famiglia proprietaria - non sono stati selezionati per ruoli di leadership, emerge come circa **1 NextGen su 4 presenti un titolo di studio di livello più elevato** rispetto ai NextGen non selezionati.

Tale evidenza è ancora più marcata nel caso delle donne, per le quali **la quota sale a quasi 1 su 3**, suggerendo come, nei percorsi di successione al femminile, il capitale umano formale assuma un ruolo particolarmente rilevante.

Nel complesso, **circa il 75% dei NextGen alla guida dell'impresa possiede un titolo di studio almeno pari a quello degli altri possibili successori**, indicando come le scelte di successione risultino coerenti con criteri di tipo meritocratico.

| Livello del titolo di studio<br>dei NextGen designati<br>rispetto agli altri possibili successori | NextGen     | (di cui)<br>NextGen donna | (di cui)<br>NextGen uomo |
|---|-------------|---------------------------|--------------------------|
| Maggiore  | 27,0%       | 32,1%                     | 26,0%                    |
| Uguale  | 46,1%       | 46,4%                     | 46,0%                    |
| Minore  | 27,0%       | 21,4%                     | 28,0%                    |
| <b>Totale</b>   | <b>100%</b> | <b>100,0%</b>             | <b>100,0%</b>            |

## Tipo di istruzione dei NextGen designati rispetto a tutti i possibili successori

I NextGen designati presentano una maggiore incidenza di titoli in ambito economico e manageriale (40,1%), mentre risultano meno rappresentati i percorsi formativi non direttamente collegati alla gestione d'impresa.

Con riferimento alle differenze di genere, emerge come le NextGen donne presentino una minore concentrazione di percorsi di istruzione in ambito economico-manageriale rispetto ai NextGen uomini.

Queste evidenze indicano come la selezione del successore non avvenga soltanto sulla base del tipo di istruzione, ma si inserisce in un contesto più ampio.

| Type of education                             | Intero pool di potenziali successori * | NextGen «designato» | (di cui) donne | (di cui) uomini |
|---|--|---------------------|----------------|-----------------|
| <i>Business &amp; Finance</i>                 | 35,2%                                  | 40,1%               | 36,2%          | 41,2%           |
| <i>High School Diploma</i>                    | 32,7%                                  | 34,4%               | 25,9%          | 36,7%           |
| <i>Engineering, Industry &amp; Technology</i> | 7,1%                                   | 9,3%                | 8,6%           | 9,5%            |
| <i>Law Studies</i>                            | 5,8%                                   | 7,2%                | 6,9%           | 7,2%            |
| <i>Social Sciences &amp; Humanities</i>       | 4,1%                                   | 1,8%                | 3,4%           | 1,4%            |
| <i>Life Sciences</i>                          | 2,9%                                   | 1,4%                | 3,4%           | 0,9%            |
| <i>Other</i>                                  | 12,2%                                  | 5,7%                | 15,5%          | 3,2%            |
| <b>Totale</b>                                 | <b>100,0%</b>                          | <b>100,0%</b>       | <b>100,0%</b>  | <b>100,0%</b>   |

(\*) Il pool di potenziali successori è costituito da tutti gli 803 figli/e delle 313 famiglie proprietarie analizzate.

## L'ordine di nascita e il titolo di studio dei successori designati

L'impatto del passaggio generazionale sulla redditività risulta:

- **amplificato positivamente** quando il successore designato ha un titolo di studio di livello superiore rispetto agli altri possibili successori appartenenti alla NextGen.
- **amplificato negativamente** quando il successore designato è il figlio primogenito

L'analisi empirica mostra che, in presenza di una selezione del successore basata sul capitale umano formale, le imprese familiari registrano migliori risultati di redditività nel periodo successivo al passaggio generazionale.

Tale evidenza suggerisce che la continuità familiare non è di per sé sufficiente a garantire performance superiori, ma che l'efficacia del passaggio generazionale dipende in modo rilevante dai **criteri adottati nella scelta del leader**.

| Variabile dipendente   | ROA               | ROE               |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Passaggio generazionale</b>   |                   |                   |
| • <b>Titolo di studio del successore designato (superiore agli altri potenziali candidati)</b> | <b>+25,0% **</b>  | <b>+29,4% *</b>   |
| • <b>* Figlio primogenito</b>  | <b>-16,6% ***</b> | <b>- 37,3%***</b> |
| Year dummies   | Y                 | Y                 |
| Firm fixed effects   | Y                 | Y                 |

Analisi di moderazione che permette di stimare l'effetto del passaggio generazionale in funzione del fatto che il successore designato abbia un titolo di studio di livello superiore rispetto agli altri possibili successori e che sia il figlio primogenito o meno

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) o (\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\*) o (\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\*) o (\*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2022 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello di regressione lineare con effetti fissi per anno e per settore ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda (totale attivo); 3) livello di indebitamento; 4) Indice di liquidità; 5) dimensione del board;; 6) percentuale di consiglieri familiari nel board.