

# CARE DINASTIE FATE 4 PASSI IN AVANTI

Crescere di taglia, fare acquisizioni, aprirsi a capitali e ai manager esterni, superare il gap gender

Solo così il modello imprese familiari può dare un'altra spinta al Paese per risollevarsi

di **Guido Corbetta\***

**N**ella prima edizione del Family Business Festival abbiamo condiviso una conoscenza prima nota solo agli addetti ai lavori: le imprese familiari non sono una nostra specificità, ma di moltissimi Paesi. Su questo tema, per la terza edizione del Festival abbiamo preparato una ricerca sulla natura della proprietà delle prime 1.000 imprese per ricavi di quattro paesi europei. La ricerca conferma la forte presenza delle imprese familiari pur con qualche differenza: Italia 44%, Germania 40%, Spagna 35%, Francia 28%. Nella seconda edizione abbiamo verificato che le imprese familiari possono essere un modello di successo in caso di dinastie unite e capaci di motivare i collaboratori. Anche i dati aggiornati dell'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit, Bocconi) su tutte le aziende con ricavi superiori a 20 milioni confermano che le imprese familiari sono creatori di occupazione: dal 2014 al 2018 i loro dipendenti sono cresciuti del 35%, una percentuale molto più alta di quasi tutti gli altri tipi di imprese.

Questi e altri dati hanno spinto molti ricercatori, policy makers e comunicatori a proporre le imprese familiari come un modello di sviluppo per le imprese. Ed è diffusa la convinzione che queste possano diventare una delle leve più importanti per risollevare l'economia del Paese così duramente provata dalla pandemia.

Ovviamente questa è anche la nostra convinzione. Ma in questa terza edizione del Family Business Festival, dopo aver riconosciuto che la capacità di sviluppo delle imprese familiari è largamente dipendente anche dalle azioni che il governo e altre istituzioni sa-

ranno in grado di mettere in campo, vogliamo proporre alcune direttrici di cambiamento che le imprese familiari italiane potrebbero perseguire.

## Le strade da percorrere

Primo: le imprese familiari devono diventare più grandi perché la dimensione è un fattore di accumulo del patrimonio umano e finanziario. Senza aver superato la soglia dimensionale necessaria (che varia da settore a settore) è meno probabile anche realizzare strategie di leadership internazionale, sempre più necessarie. La ricerca sui primi 1.000 gruppi in quattro Paesi europei ci conferma questa necessità. In Italia ci sono 96 gruppi familiari con fatturato consolidato superiore a 1 miliardo di euro. In Germania sono 224. Tenendo conto della differenza del Pil tra Italia e Germania, dovremmo averne circa 120, circa il 25% in più.

Secondo: aumentare le acquisizioni. Per crescere più velocemente occorre fare acquisizioni, per internazionalizzarsi occorre fare più acquisizioni. Delle circa 11.500 imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di euro, il 95% non ha fatto alcuna acquisizione nel decennio 2010-2019. E solo 103 aziende (10 o 0,9%) hanno fatto più di due acquisizioni.

Terzo: bisogna aprirsi. In Italia l'11% delle imprese familiari tra le prime 1.000 sono quotate. Qui ci avviciniamo alla Germania dove le imprese familiari quotate sono il 13%, ma siamo molto lontani dalla Francia (29%).

Se passiamo ai modelli di governance e di leadership la chiusura è ancora maggiore. Sempre considerando le prime 1.000 imprese familiari, quelle con un leader della dinastia sono il 72%. In Francia scendono intorno al 60% e in Germania nel Consiglio di

sorveglianza sono il 32% e il 16% nel Consiglio di gestione. Sappiamo bene che molte famiglie imprenditoriali risponderanno che anche tra i familiari ci possono essere talenti manageriali. Vero, ma non può essere la regola, dovrebbe appunto essere un'eccezione.

E se prendiamo il numero di consiglieri di amministrazione, in Italia siamo al 53% di consiglieri familiari. In Francia sono al 40% e in Germania intorno al 16% sia per il Consiglio di sorveglianza sia per quello di gestione. Guardando a tutte le imprese familiari con ricavi superiori a 20 milioni registriamo però un piccolo segnale positivo: nelle aziende dove sono avvenuti processi di successione (780 dal 2015 al 2018) in 226 casi il nuovo leader è diventato un non familiare.

E poi la quarta ed ultima sfida. La presenza di donne nei Cda delle prime 1.000 imprese familiari italiane è pari al 20%. La stessa percentuale della Spagna e della Francia e ben più alta di quella nei Consigli di gestione delle imprese familiari tedesche dove sono pari al 6%. Una sfida europea! Che si può vincere solo ampliando gli effetti delle leggi sulle parità di genere almeno anche alle imprese familiari non quotate di maggiori dimensioni.

\*Cattedra AIDAF-EY, Università Bocconi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Solo 96 gruppi fatturano più di un miliardo contro i 224 della Germania. E nel 72% dei casi hanno leader della stessa dinastia**

