

## Il commento

# Non è un'abitudine solo nostra Il passo da fare ora è la Borsa

DI GUIDO CORBETTA\*

La lettura del rapporto Deutsche Bank consente di conoscere in profondità strutture e risultati di 6 grandi gruppi a controllo familiare italiani e 8 non italiani e merita qualche considerazione generale:

1) Il mondo delle imprese familiari è ormai così riconosciuto che una delle principali banche europee ha deciso di mettere a fuoco le caratteristiche di alcune tra le più grandi di esse. Molta strada è stata fatta da quando qualcuno pensava che le imprese familiari sarebbero state «superate» dalla storia. Non è successo e non succederà.

2) Il capitalismo familiare non è una forma solo italiana. I dati presentati smentiscono questa credenza.

3) L'analisi riguarda anche le composizioni delle famiglie italiane proprietarie. Senza una comprensione adeguata delle famiglie proprietarie si perdono informazioni rilevanti per capire le strategie delle imprese. Le recenti vicende della famiglia Caprotti hanno dimostrato ancora una volta quanto siano importanti gli elementi familiari nel definire il futuro delle imprese controllate.

4) Proprio perché le famiglie sono tutte diverse tra loro, non è facile rintracciare aspetti comuni. Ad esempio, in una famiglia con molti membri è più probabile che qualcuno di essi sia impegnato in ruoli operativi ed è anche necessario mettere a punto politiche di dividendi appropriate. Ancora: in una famiglia dove il leader familiare pensa di avere un lungo orizzonte temporale davanti a sé e i rapporti familiari sono distesi è possibile impegnarsi in progetti strategici a lungo termine. Tra gli elementi comuni che comunque si possono individuare, il primo riguarda il controllo tramite holding: una struttura che consente almeno in parte di creare un tavolo riservato ai proprietari. In Italia almeno il 50% delle imprese familiari con ricavi superiori a 50 milioni di euro è controllato da una holding, ma occorre capire perché molte altre famiglie non lo ritengano uno strumento utile.

Tutte le holding analizzate controllano almeno alcune società quotate. La resistenza degli imprenditori italiani ai processi di quotazione è ancora molto elevata, ma è fuor di dubbio che la quotazione, oltre a favorire la raccolta di mezzi finanziari per sostenere la crescita (e magari per semplificare la compagine proprietaria), introduce nella gestione elementi di maggiore obiettività. Un terzo elemento riguarda il fatto che mentre in tutte le holding — italiane e non italiane — membri della famiglia partecipano al governo della holding, in quelle italiane è più probabile che partecipino anche alla governance delle controllate. Questa «sovraesposizione» dei membri della famiglia è tipica del nostro capitalismo. I dati dell'Osservatorio Aub — che monitora tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni — non ci consentono di affermare che la leadership familiare produca effetti negativi sulla gestione aziendale, ma certamente un orientamento al futuro dovrebbe spingere le famiglie italiane a dotarsi di sistemi e processi che consentano di inserire con maggior tranquillità manager apicali non familiari.

L'ultimo commento riguarda Edizione, la holding, tra quelle analizzate, con maggior liquidità (1,5 miliardi): sarà interessante vedere se e come la famiglia Benetton deciderà di investire queste risorse per aprire una nuova fase della propria lunga storia di successo.

\* Professore AldAF-EY di Strategia delle imprese familiari, Università Bocconi

