

APERTI COME FRANCIA E GERMANIA  
SVILUPPO E TALENTI LA VERA SFIDA

# IL CAPITALISMO FAMILIARE SPINGE ANCORA IL MADE IN ITALY

di **FERRUCCIO DE BORTOLI**

**C**ome sta il capitalismo italiano? Dipende dal termometro e dal punto di osservazione. L'immagine che si ricava dal dibattito pubblico, soprattutto quando ci si rivolge alle nuove generazioni, è disarmante. La diffidenza verso l'economia di mercato è politicamente trasversale. La nostalgia del ruolo sostitutivo dello Stato, il timore della concorrenza e la ricerca individuale del rischio zero non incentivano la voglia di intrapresa. Anzi, la deprimono.

La transizione ha bisogno di più impresa (e

grande) mentre il percepito pubblico è di tutt'altro tenore. Al punto da scambiare, in alcuni territori, il deserto industriale con l'eden della sostenibilità. Se non c'è sviluppo (che continuerà comunque in parte ad inquinare) non ci sono investimenti nella decarbonizzazione. Se non c'è apertura ai capitali esteri, grazie a riforme, qualità del capitale umano - ma anche disponibilità dei poteri locali - non c'è crescita del valore aggiunto, da cui dipende il livello di salari e stipendi. Il reddito lo creano il lavoro e l'innovazione, non l'attesa di un sussidio, né l'effetto stupefacente del debito pubblico.

## FAMIGLIE & IMPRESE IL MADE IN ITALY DEVE INVESTIRE SU DONNE E GIOVANI

**Dove ci sono  
ricambi con  
forze fresche,  
il legame  
con migliori**

**risultati  
è evidente,  
dice Cristina  
Bombassei  
(Aidaf)**

**S**oltanto si guardasse al contributo delle esportazioni nella formazione del Prodotto interno lordo (circa un terzo, mai così alto) il discorso cambierebbe. È vero che molte famiglie industriali, specie nel passaggio generazionale, lasciano. La trappola della terza generazione è sempre in agguato. Ne abbiamo parlato ne *L'Economia* del 26 febbraio. La tentazione poi di trasformarsi in *rentier* è forte specie da quando il *private equity* ha trovato in Italia il proprio Eldorado. Si offrono multipli che la Borsa si sogna. E i timori per la formazione di qualche bolla speculativa, di conseguenza, aumentano. Ma nell'insie-

me, le aziende familiari stanno conoscendo una nuova e incoraggiante stagione. Forse è esagerato definirla, come fa Roberto Mania nel suo *Capita-*



listi silenziosi (Egea), la grande rivincita di un modello imprenditoriale caratteristico dell'italianità. Ma qualcosa di imprevisto, se non di straordinario, è comunque avvenuto in questi anni.

## L'analisi

Secondo l'Osservatorio Aidaf-Unicredit-Bocconi sulle imprese familiari, il tasso di ricambio al vertice, complice anche il periodo del Covid, è fortemente cresciuto nell'ultimo triennio. Anche se i piani di successione continuano ad essere una rarità statistica. Nel decennio 2013-22 — in base a una ricerca di Fabio Quarato e Carlo Salvato — le imprese che avevano avuto un cambiamento al vertice erano state 399 all'anno, il 4,7 per cento. Nell'ultimo triennio 2020-22 sono state 594 in media all'anno, ovvero il 6,9 per cento. Addirittura il 10 per cento nelle aziende di maggiori dimensioni. L'impatto sui conti si è rivelato, di conseguenza, positivo con un tasso medio di crescita di almeno tre punti nel triennio successivo al ricambio. Il saldo fra leader entranti ed uscenti, con età inferiore ai 50 anni, è costantemente in salita. Nel 2022 a quota 104. Nonostante ciò, il 30 per cento degli imprenditori ha più di 70 anni.

Il ringiovanimento, seppur a fatica, avviene anche al femminile. Il numero di donne entranti alla testa di un'impresa familiare è sempre superiore a quelle uscenti, con l'eccezione del 2022. Di strada da fare ce n'è, comunque, ancora tanta. «Quando il ricambio al vertice e nella governance delle imprese avviene con l'ingresso di giovani e di donne, la correlazione diretta con performance migliori è evidente — commenta Cristina Bombassei, presidente di Aidaf, l'associazione che raggruppa le imprese familiari — di fronte a noi c'è un decennio di grandi passaggi generazionali. Abbiamo il dovere e la possibilità di prepararlo al meglio».

## In cima

Il grado di managerializzazione, ovvero la necessaria separazione tra il ruolo di azionisti e la funzione dirigente, è opportunamente migliorato. E in misura crescente dal 2014. Un altro studio Bocconi, che confronta l'universo delle prime mille imprese familiari di Italia, Germania, Francia e Spagna, smentisce alcuni luoghi comuni sulla fragilità congenita del nostro sistema. Quelle che hanno almeno un consigliere non familiare sono il 78,3 per cento. In linea con la Germania (78,9) e la Francia (77,6). Da noi però il leader familiare resiste di più. Al 60,8 per cento, più della Germa-

nia (46) e della Francia (54,8). Quelle che hanno fatturato superiore a un miliardo sono il 9,3 per cento in Italia, un po' come la Francia (10); la Germania è più del doppio (21,3).

«Nei quindici anni di vita del nostro osservatorio — commenta Guido Corbetta, docente di strategia e management alla Bocconi — abbiamo visto crescere il numero delle aziende familiari e, nonostante la difficoltà dei passaggi generazionali, quelle che hanno più di 75 anni sono 466 su un campione di 11 mila 635, con un fatturato superiore a 20 milioni, il 65 per cento del totale italiano. La quota percentuale delle imprese familiari sul totale è più o meno la stessa in Italia e in Germania. Casomai la criticità vera è nel confronto dimensionale e di conseguenza nella capacità di espandersi e acquisire altre aziende e quote di mercato».

E, infatti, le imprese familiari con un fatturato superiore a 2,5 miliardi sono il 2,7 per cento in Italia, il 7,9 in Germania e il 5,2 in Francia. L'Aidaf promuove una sorta di libro bianco della governance virtuosa per favorire la *diversity* e migliorare il grado di apertura delle aziende più internazionalizzate.

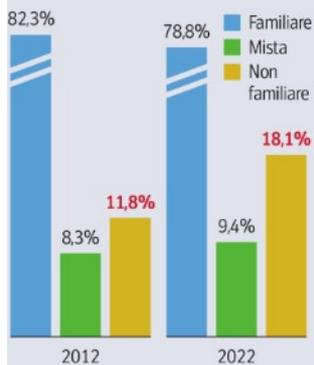
Un componente del consiglio d'amministrazione che abbia meno di 40 anni, non più di uno ultrasettantenne, almeno il 40 per cento di quota di genere. Una sorta di certificazione virtuosa. Una premialità non finanziaria, un ingrediente prezioso della reputazione. Perché la sfida, al di là del rispetto dei criteri Esg (Environmental, social and governance), è quella soprattutto di attirare talenti giovani che si sentano coinvolti e protagonisti della cultura di impresa. In questo, le aziende familiari sono chiamate a sdoppiarsi.

Da un lato riaffermare i legami con il proprio territorio ed essere maggiormente coinvolte, con i membri della famiglia, in azioni che dimostrino l'utilità sociale di una presenza produttiva. Dall'altra testimoniare, ogni giorno in azienda, che il merito non è promosso da legami parentali, ma che questi comportano responsabilità anche morali, superiori. E che il profitto immediato non fa premio sulla ricerca della sostenibilità nel tempo del business. Un equilibrio sottile che può essere solo spezzato da un atteggiamento di estraneità ai destini del proprio Paese che talvolta emerge impetuoso, e un filo arrogante, quando si constata che il mercato interno è ormai una frazione del giro d'affari. Lì comincia una secessione della cittadinanza delle imprese familiari che il Paese soffre e non merita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

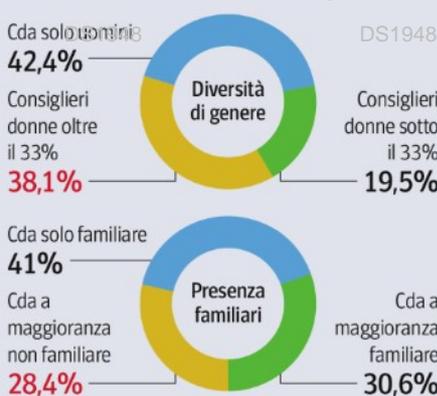
**Lo schema di comando**

I modelli di leadership<sup>1</sup>



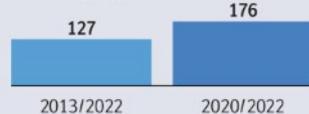
1) Aziende familiari italiane sotto i 50 milioni di ricavi

**Più board al femminile** I cda agli inizi del 2023<sup>2</sup>



**Più staffette**

Imprese all'anno che hanno realizzato un passaggio generazionale<sup>2</sup>



**Più esterni**

I leader uscenti<sup>3</sup> (2020/2022)

	Uscenti	Entranti	Saldo
Familiari	1.254	939	-315
Non familiari	513	828	+315

3) Aziende familiari italiane sopra i 20 milioni di ricavi  
Fonte: XV Osservatorio Aub (Aldaf, Unicredit, Bocconi), 2024

Come stanno le aziende fondate e gestite da dinastie? Meglio, ma c'è ancora molta strada da fare. Per aumentare il tasso di ricambio al vertice, già cresciuto nell'ultimo triennio, anche se i piani di successione continuano ad essere una rarità statistica. E poi servono più manager esterni, nuove generazioni al timone, valorizzazione dei talenti femminili

**78,3**

per cento

La quota di aziende che ha almeno un consigliere esterno alla famiglia. In linea con Germania e Francia