



Dinastia
I dipendenti della Opem di Parma con
in primo piano il presidente e
fondatore Fabio Binacchi, assieme
alla sua famiglia

Di **padre** in figlio

Le imprese familiari regionali sono 1.194, l'11% del totale nazionale: sono meno indebitate, hanno performance e ricavi migliori delle altre, ma per crescere ancora devono abbattere il tabù del manager esterno e dell'estero. Petoletti (Ambrosetti): «Qui uno spirito d'unione molto marcato». Opem, un patto per agevolare il ricambio. Nimax, separati parenti e affari

Vantiamo 1.194 imprese familiari: sono meno indebitate e crescono più delle altre. Ma manager esterni ed estero rimangono lontani

Passaggio del testimone L'Emilia-Romagna al bivio

di **Andrea Rinaldi**

Ai primi di maggio è scomparso a 82 anni Corrado Brevini, fondatore nel 1960 dell'omonimo gruppo reggiano. Pur avendo ceduto l'80% all'americana Dana, Brevini aveva mantenuto la carica di vicepresidente con la clausola che sarebbe uscito di scena assieme alla famiglia nel 2020. In un'intervista a TeleReggio gli era stato

chiesto perché non aveva scelto di vendere a dei conterranei e il patron aveva risposto lapidario: «L'imprenditore emiliano preferisce lavorare da solo piuttosto che in equipe». È questo lo scenario in cui si trovano oggi le 1.194 grandi imprese familiari della via Emilia? Prese in una tenaglia che le vede schiacciate dalla globalizzazione e dalla staffetta generazionale?

Si tratta di aziende che pesano per l'11% sulle 10.000 del totale nazionale, meno indebitate rispetto a

quelle a conduzione non familiare e con performance nettamente migliori, sia dal punto di vista del Roi (return on investment) che del Roe (return on equity). Società che in piena crisi battevano record di ricavi, mentre le altre chiudevano o ricorrevano alla cassa integrazione; che per crescere prediligono strumenti finanziari anziché la Borsa, ma che scontano ancora dei deficit sul passaggio di consegne e sullo sviluppo globale.

«Vedo una necessità ancora più impellente di andare a competere

sui mercati internazionali non solo con l'export, ma anche con la presenza fisica di impianti e uffici commerciali. E vedo anche il bisogno di individuare un sistema di governance per attrarre talenti che consentano di espandersi: questo significa darsi un sistema di regole per la crescita». Il tema dunque per Dario Voltattorni, direttore generale di **Aidaf** (Associazione italiana delle aziende di famiglia), è che la generazione dei patriarchi ora alla guida deve fare un passaggio dimensionale, crescere con acquisizioni o bond. Nel mondo. Dando un seguito a se stessi, in famiglia con vertici presi da fuori.

Le imprese familiari dell'Emilia-Romagna costituiscono il 63% del tessuto economico: non sono piccole e non vanno meno bene di quelle controllate da banche o fondi di investimento. E non sono neanche meno internazionalizzate. Quelle con fatturati dai 20 ai 50



milioni sono 695 (37%), quelle dai 50 in su 499 (26,6%).

Siamo la terza regione in Italia per numero, subito dopo Veneto e Lombardia. La tendenza è stabile: nel 2013 erano 1.189, quindi sono salite di poco. Appartengono per il 52,5% al manifatturiero (444 ditte tra meccanica, food e metallurgia); per il 20,7% al commercio all'ingrosso (175), seguono commercio di autoveicoli (7,5%), attività finanziaria. «Resistono e crescono — è la sintesi di Voltattorni — prendiamo un dato semplice come il Roi: nel 2007 era al 10,7%, dopo essere lievemente sceso, è risalito al 9% nel 2015, mentre la media italiana segnava un +8,6%. Crescono in linea con tutte le altre colleghe italiane, mentre quelle non familiari hanno visto lo stesso indicatore scendere dal 7,7% del 2007 al 5,9% del 2015». Stesso andamento se si confronta il Roe, cioè quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci. Era del 12,2% nel 2007, dopo essere precipitato di quasi la metà si è risollevato a 10,2% nel 2015. Del tutto opposto il trend delle non familiari, passate dal 7,7% del 2007 al 4,4% del 2015. «Pensiamo a cosa è successo dopo il terremoto del 2012 — analizza il direttore — qui le imprese familiari hanno deciso di rimanere e ricostruire, anziché mollare tutto e delocalizzare. C'è uno spirito incredibile». La crescita complessiva è pure nei ricavi: +3,5% contro appena il +1,5% delle non familiari, nel 2015.

Spirito che si riverbera anche sul dinamismo delle voci di bilancio. «Nella Motor Valley si è creato un esempio interessante — afferma lo studioso — sto parlando del percorso di Andrea Pontremoli come socio e manager di Dallara. Sta portando avanti una collaborazione con realtà che gravitano attorno all'azienda, centri di formazione, turismo... è questo il modo migliore di calcolare Roi e Roe: non si considerano solo di anno in anno, ma anche a livello di territorio. Su questo fronte l'Emilia-Romagna ha dato segnali interessanti». Forse il sisma ha spinto a far fronte comune contro un nemico esterno. E le imprese di famiglia, anche se competitor, si alleano per salvare aziende in crisi come hanno fatto Ima e Marchesini con una newco per rilevare la Stampi di Monghidoro, sull'Appennino bolognese.

«C'è la forza caratteriale di mettersi assieme e un forte attaccamento alle radici, da cui si trae esperienza e che proprio per questo motivo non si possono abban-

donare. Poi, sicuro, si va all'estero per crescere, ma la mente rimane in Emilia. Abbiamo visto troppe multinazionali arrivare, poi chiudere e andare via».

Sulla via Emilia le famiglie imprenditoriali sono molto «liquide»: c'è più prudenza e tendono a non indebitarsi. L'indice di indebitamento infatti è 5,1% contro il 6,7% delle non familiari, con la differenza che è andato negli anni sempre più assottigliandosi (era 7,1% nel 2007; 7,3 le non familiari). «Cambia la mentalità, la presenza sui mercati internazionali permette loro di superare preconcetti che le precedenti generazioni, abituate al finanziamento in banca, avevano sulla finanza. Minibond, private equity con quote di minoranza, sono queste le leve che si valutano, piuttosto che la quotazione, che ha un percorso lungo. Penso a Chiesi che ricorre a questo genere di strumenti con molta attenzione per sostenere la crescita».

Due dati degni di nota. I cambi al vertice dal 2008 al 2016, in queste imprese, sono stati 151, mentre l'età media dei patriarchi è di 60,7 anni, contro i 57,7 della media italiana. «Noto un interesse da parte degli imprenditori medio-grandi a fare un passaggio e ad attrarre manager esterni, cioè individuare modelli di leadership diversi, più aperti, anche con consiglieri indipendenti. Penso a Ima, Amadori, Liu Jo, Betty Blue e Smeg: aziende da tenere sotto controllo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

52,5

Per cento Sono le aziende familiari emiliano-romagnole che appartengono al settore manifatturiero (444 ditte tra meccanica, food e metallurgia)

60,7

Anni È l'età media dei patriarchi delle aziende sulla via Emilia, contro una media italiana che si aggira intorno ai 57,7 anni

Chi è



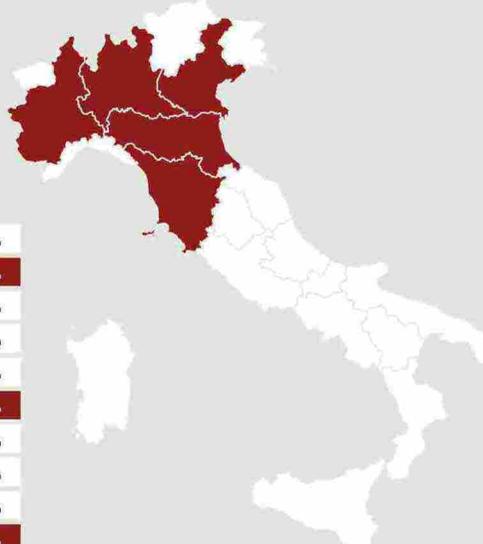
Dario Voltattorni, direttore generale di **AidAF** (Associazione italiana delle aziende di famiglia)



Così in regione

LA DISTRIBUZIONE DELLE AZIENDE FAMILIARI BENCHMARK PER REGIONE

Nelle prime 5 regioni sono concentrate l'**81,8%** delle aziende Benchmark (+ 12,1% rispetto alla media nazionale)



Abruzzo	2,0%	Molise	0,0%
Basilicata	0,0%	Piemonte	10,1%
Calabria	0,5%	Puglia	3,0%
Campania	3,5%	Sardegna	0,0%
Emilia Romagna	11,6%	Sicilia	1,5%
Friuli Venezia Giulia	1,0%	Toscana	8,6%
Lazio	1,0%	Trentino Alto Adige	1,5%
Liguria	1,5%	Umbria	0,5%
Lombardia	30,8%	Valle d'Aosta	0,0%
Marche	2,0%	Veneto	20,7%

ASSETTO PROPRIETARIO (NEL 2014)



NB. Delle 1.194 aziende familiari complessive dell'Emilia-Romagna presenti nel 2014, l'Osservatorio AUB analizza 845 aziende familiari rappresentative dell'intera popolazione. La selezione si è resa necessaria per evitare duplicazioni dovute al fenomeno dei gruppi di imprese

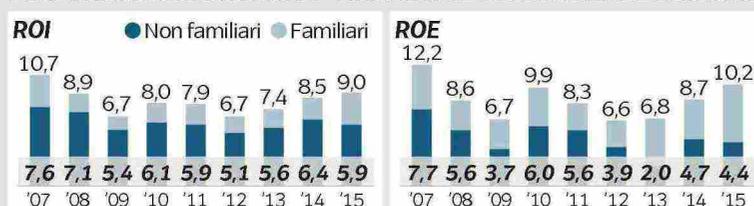
SUCCESSIONI AL VERTICE



SETTORI

Attività Manifatturiere	444	52,5%
Commercio all'ingrosso	175	20,7%
Commercio di autoveicoli	63	7,5%
Attività finanziarie e immobiliari	47	5,6%

PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE DELLE AZIENDE EMILIANE



CRESCITA DEI RICAVI DI VENDITA

'07	100	'08	109	'09	102
	100		107		96
'10	114	'11	125	'12	128
	110		122		125
'13	133	'14	138	'15	139
	129		136		141

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO

'07	7,3	'08	6,8	'09	6,7
	7,1		6,1		5,5
'10	7,2	'11	7,1	'12	6,7
	5,3		5,5		5,9
'13	6,8	'14	7,3	'15	6,7
	5,5		5,3		5,1

Fonte: OSSERVATORIO AUB (AidAF, UniCredit, Bocconi) 2016

centimetri