

**IL COMMENTO**

# Meno famiglia tra i manager E l'azienda vola

**S**ecundo l'undicesima edizione dell'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit, Bocconi) in Italia operano 16.845 imprese con ricavi sopra i 20 milioni di euro. Di queste, il 65,8% sono familiari. È importante sottolineare alcuni dati. Il primo dice che dal 2007 a oggi queste imprese familiari hanno quasi raddoppiato la dimensione dei ricavi. La loro redditività netta si è ridotta, è vero, nell'ultimo anno (dal 12,5% al 12,1%), ma ha continuato a mantenere un gap positivo con le imprese non familiari. Sempre dal 2007 il rapporto di indebitamento si è ridotto di quasi il 40%.

All'interno dell'Osservatorio c'è un elemento che ci fa intravedere un profondo cambiamento in corso. Negli ultimi due anni, infatti, è decisamente scesa la percentuale di manager familiari al vertice delle imprese: in quelle sopra i 100 milioni di euro di ricavi i manager familiari sono passati dal 71% (2007) al 66% (2016) e sono ora al 60% (2018). Il fenomeno è simile anche nelle imprese tra 50 e 100 milioni di euro di ricavi. Solo in quelle più piccole il calo della presenza di familiari al vertice è meno accentuato.

In termini di governance emerge una evidenza chiara: nelle imprese dove i consigli di amministrazione sono aperti al contributo anche di terzi non familiari, sono più diffuse le operazioni di acquisizione e di investimenti diretti all'estero (più brevemente detti «Ide»). Questi ultimi sono diminuiti come numero del 6% dal 2015 ma sono aumentati in valore di ben il 63%. Gruppi come De Agostini, Salini-Impregilo, Buzzi Unicem, Autogrill, Ali Holding hanno ognuno più di 150 partecipazioni all'estero con quota superiore al 10%. Le aziende familiari più grandi sono anche quelle che hanno un maggior numero di Ide presenti in un maggior numero di Paesi. Un dato spiega la capacità delle imprese familiari di competere nel mondo: dal 2007 al 2018 l'incidenza degli investimenti diretti in Europa occidentale è scesa dal 51% al 32%, mentre è salita in America (Nord e Sud) e Asia.

Ancora: dal 2013 al 2018 il numero delle acquisizioni è passato da 90 a 152 e gruppi come Interpump, Zucchetti e Crif hanno realizzato più di 10 acquisizioni a testa. Anche qui, le imprese più grandi sono associate a un numero maggiore di acquisizioni e le imprese che hanno fatto più di 1 acquisizione crescono e guadagnano di più. I confronti con le imprese familiari tedesche e francesi ci segnalano che le imprese familiari italiane sono ancora troppo piccole e che è necessario promuovere leader più giovani, ma nel complesso dal 2012 il gap si è ridotto grazie a una crescita maggiore e a una migliore redditività.

Sul tema dell'età occorre considerare che circa il 40% delle imprese familiari italiane ha due o più amministratori delegati. Se consideriamo l'età dell'amministratore delegato più anziano le aziende con leader ultrasettantenne sono oltre il 25%. Se consideriamo, invece, il più giovane amministratore delegato del team, le aziende con leader ultrasettantenne scendono al 15%. La leadership collegiale diventa, insomma, un sistema di gestione del ricambio generazionale.

**Guido Corbetta**  
Professore **Aidaf-Ey** di Strategia delle imprese familiari,  
Università Bocconi

