

Il punto Uno studio europeo sulle aziende capitanate da gruppi familiari alla seconda generazione riabilita il caso italiano

Ecco quando la saga funziona bene

di GUIDO CORBETTA
Università Bocconi

In molte classifiche internazionali che riguardano la dimensione delle imprese l'Italia non compare ai primi posti neppure a livello europeo. Fanno eccezione i risultati di una recente indagine pubblicata da una rivista specializzata sulle 100 più grandi imprese a controllo familiare europee con proprietari che appartengano almeno alla seconda generazione.

Sul podio si collocano la Francia con 19 imprese e la Germania con 18, seguite a poca distanza dall'Italia con 16. In termini di singole aziende,

sul podio troviamo la tedesca Volkswagen controllata dalla famiglia Piech, la lussemburghese ArcelorMittal dell'omonima famiglia e la tedesca Bmw controllata dalla famiglia Quandt. Subito dopo viene il gruppo Fiat, controllato dalla famiglia Agnelli.

Al di là dei limiti sempre presenti in queste indagini, indubbiamente si tratta di un risultato incoraggiante per il sistema industriale italiano, a dimostrazione che forse sbagliamo a presentare solo e sempre gli elementi negativi del nostro paese. Esiste, nello specifico, un diffuso pregiudizio che il controllo familiare debba essere sempre dannoso per

la crescita delle imprese perché noi italiani saremmo geneticamente destinati a cadere nel «familismo amorale».

Così non è. I fatti dimostrano che è possibile per una famiglia favorire la crescita dell'impresa controllata anche sino a raggiungere dimensioni comparabili con quelle di imprese di altri grandi paesi eu-

Il 62% delle imprese considerate utilizza una holding per il controllo

ropei. Ma a certe condizioni. Per capirle, utilizziamo i dati

dell'Osservatorio Aub (AIdAF, Unicredit, Bocconi) che monitora tutte le 2.522 imprese italiane a controllo familiare con ricavi superiori a 50 milioni.

Prendendo il gruppo delle 90 aziende più grandi per dimensione (nel quale sono ovviamente comprese le 16 dell'indagine citata) si evidenzia che dal 2004 al 2008 sono cresciute come le aziende familiari più piccole, che hanno avuto un Roe mediamente più alto di 4 punti percentuali (e ancora più alto di quello delle imprese non familiari), un rapporto di indebitamento e un rapporto Pfn/Ebitda inferiori.

Di queste 90 imprese, il 54% ha aperto il capitale con l'in-

tervento di un *private equity* o attraverso la quotazione, il 76% ha un consiglio di amministrazione dove i membri della famiglia controllante non sono in maggioranza, nel 68% dei casi il presidente e il ceo non sono la stessa persona, circa il 50% è guidata da un leader non familiare, quasi il 60% dei leader hanno meno di 60 anni.

Le dinastie che controllano queste imprese sono quindi ben consapevoli che le aziende non possono svilupparsi nel lungo periodo senza il contributo determinante di attori esterni alla compagine familiare. Per favorire la continuità è necessario però gestire anche

le dinamiche familiari.

Il 62% delle 90 imprese considerate dall'Osservatorio Aub è controllato attraverso una holding. Tale struttura non garantisce contro il rischio che possa verificarsi un qualche stallo decisionale al

piano superiore di cui possano fare le spese le aziende, ma favorisce una maggiore coesione della compagine familiare e attenua le ripercussioni negative dei dissensi tra i soci sulla gestione delle aziende.

Infine, e qui però mi affido alla conoscenza personale di un certo numero di questi casi perché l'Osservatorio AUB non monitora tali aspetti, è necessario che i gruppi familiari si radichino in un patrimonio di valori della famiglia proprietaria tramandato e reinterpretato da ogni generazione.