

# L'azienda di famiglia fa miracoli Ma è invecchiata: non rinviabile il passaggio **generazionale**

L'Osservatorio Aub 2015 sulle imprese sopra i 20 milioni di euro: in Emilia-Romagna l'80% dei capi oltre i 50 anni

## Redditività

Gli indicatori economici e quelli finanziari premiano le dinastie e sono vicini al pre-crisi

## Performance

I leader con meno di 40 anni migliorano ricavi e redditività rispetto agli ultra sessantenni

## L'identikit

In due terzi delle società il capitale è della famiglia e il 30% di coop opera qui  
 di **Angelo Ciancarella**

Il sistema delle aziende familiari emiliano romagnole è solido, ma nei prossimi anni dovrà affrontare un gigantesco problema di successione, di governance e in buona parte di ulteriore internazionalizzazione. Nell'80% delle 1.191 imprese familiari con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, l'età del «capo» supera i 50 anni; in oltre la metà dei casi supera i 60 e in più di un quarto è maggiore di 70 anni. Spesso il capo è un uomo solo al comando, perché meno della metà delle imprese con più di 50 milioni di euro di fatturato, e poco più di un terzo di quelle tra 20 e 50, ha una leadership collegiale, e cioè un consiglio di amministrazione con poteri non accentrati su una sola persona. Amministratore unico, presidente esecutivo o amministratore delegato sono le tre forme di governance che, insieme, prevalgono tuttora sia nelle imprese maggiori (oltre il 50%) sia in quelle medio-piccole (dove superano il 60%).

L'anzianità della leadership regionale è il dato che più colpisce nella elaborazione curata per *Corriere Imprese* Emilia-Romagna dall'Osservatorio Aub 2015 sulle

10.000 aziende familiari italiane. Giunto alla settima edizione, l'Osservatorio promosso da Aidaf (l'Associazione tra le aziende familiari), Unicredit, Università Bocconi e Camera di commercio di Milano — e realizzato da Guido Corbetta (ordinario di Strategia aziendale alla Bocconi), Alessandro Minichilli e Fabio Quarato — ha la particolarità di analizzare non un campione rappresentativo ma l'intero universo di imprese italiane, familiari e non, con ricavi oltre i 20 milioni di euro.

Una platea più ampia dei rapporti precedenti (quando la soglia era di 50 milioni di euro) oggi composta da 15.722 imprese, due terzi delle quali familiari (10.231). Il fatturato nazionale supera i 2mila miliardi di euro (790 le sole familiari), con un valore aggiunto di 458 miliardi (177 le familiari), due terzi di quello generato dalle imprese italiane nell'industria e nei servizi.

In questo scenario l'Emilia-Romagna rappresenta poco più del 12% delle imprese italiane oltre i 20 milioni di euro (1.901 su 15.722) e l'11,6% delle familiari (1.191 su 10.231). Queste ultime rappresentano il 62,7% sul totale regionale: un po' meno della media italiana (65,1%), un po' più che nelle altre regioni settentrionali (Piemonte escluso).

Non si può dire, insomma, che il pur celebrato modello familiare abbia oggi un peso maggiore che nel resto d'Italia. Ma una particolarità la

regione ce l'ha, perché le 291 cooperative e consorzi rappresentano oltre il 30% del totale nazionale (939) e il 15,3% del totale regionale, rispetto a una media nazionale del 6%. La soglia dei 100 milioni di euro di fatturato segna il passaggio dalla prevalente proprietà familiare (dai due terzi nella prima fascia, fino a 25 milioni di euro, al 57% nella fascia 50-100 milioni di euro) a quella non familiare (51% fino a 250 milioni di euro, 62% oltre i 250 milioni).

Il trend di crescita media delle imprese regionali analizzate non fa differenza tra familiari e non familiari. Rispetto all'indice 100 del 2007, e dopo il tonfo del 2009 (che ha pesato di più sulle familiari, arretrate a 96,5) nel 2014 l'indice è a cavallo di 133, con un punto di differenza a favore delle familiari. Invece sulla redditività le familiari si distinguono positivamente: l'indice Roi (basato sul risultato operativo) nel 2014 è stato di 8,35 (rispetto a 6,87 delle non familiari): non siamo ancora ai livelli pre-crisi, quando l'indice era maggiore di 10, ma al di sopra di tutti gli anni dal 2009

al 2013.

Le non familiari, a livelli inferiori e con maggiori oscillazioni, sono ormai prossime all'indice del 2007 (7,5). La redditività netta (Roe) è ancora migliore per le familiari (9,04: due punti in più dell'anno precedente) rispetto alle non familiari (5,9), sia pure in forte ripresa dall'1,4 del 2013, la peggior redditività fra tutti gli anni di crisi.

Anche gli indici finanziari premiano le imprese familiari: dopo alcuni anni in cui il rapporto tra patrimonio finanziario netto ed Ebitda (molto simile al Mol, il margine operativo lordo) ha viaggiato in parallelo, fino a coincidere nel 2013 sull'indice 6, le non familiari sono arretrate a 5,1 nel 2014, le familiari sono rimaste stabili. Il rapporto di indebitamento è pericolosamente elevato; ma è sempre stato migliore e in discesa per le

imprese familiari: l'indice 2014, inferiore a 5, è il più basso dal 2007 ed è migliore della media nazionale; mentre il 7,3 delle familiari è tornato al massimo del 2007 ed è peggiore della media nazionale.

In tema di investimenti all'estero le familiari sono state nel 2014 meno dinamiche delle non familiari: queste ultime sono meno numerose ma hanno di poco superato la metà delle operazioni dell'anno: un'ottantina di familiari (il 7% del totale) hanno effettuato 183 acquisizioni; meno di 70 imprese non familiari (il 9,6% del totale) ne hanno invece effettuate 189.

In complesso, anni passati compresi, hanno effettuato investimenti diretti all'estero un terzo delle imprese familiari regionali e solo un quarto di quelle non familiari. La dinamica è superiore a quella nazionale, in particolare per le aziende non familiari,

solo un quinto delle quali (tra quelle dell'intero Paese) ha effettuato investimenti all'estero negli ultimi anni.

Il passaggio generazionale di cui si è detto all'inizio è inevitabile per motivi anagrafici, ma è anche raccomandabile per migliorare le performance. L'analisi degli ultimi dieci anni condotta a livello nazionale su alcuni indicatori (non disponibile a livello regionale) dimostra che le leadership giovani conseguono migliori tassi di crescita dei ricavi e migliore redditività netta, rispetto alla media delle imprese, in misura "altamente significativa" per leadership inferiori ai 40 anni, sia di prima generazione che di generazioni successive.

Limitatamente ai tassi di crescita dei ricavi, anche nella fascia fino a 50 anni si registrano performance un po' meno eclatanti ma comunque significative.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Chi sono**



● **Francesco Amadori**, che ha lasciato l'azienda ai figli Flavio e Denis



● **Andrea Aureli** che ora guida l'Scm di Rimini

**Il panorama**

**LA POPOLAZIONE AUB DELL'EMILIA ROMAGNA**

**ASSETTO PROPRIETARIO**

	PICCOLE		MEDIO-GRANDI		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	677	67,1	514	57,6	1.191	62,7
Cooperative e consorzi	136	13,5	155	17,4	291	15,3
Filiali di Imprese Estere	101	10	105	11,8	206	10,8
Coalizioni	51	5,1	81	9,1	132	6,9
Statali/Enti locali	25	2,5	23	2,6	48	2,5
Controllate da Fondi di Inv./P.E.	15	1,5	12	1,3	27	1,4
Controllate da Banche	4	0,4	2	0,2	6	0,3
<b>Totale</b>	<b>1.009</b>		<b>892</b>		<b>1.901</b>	

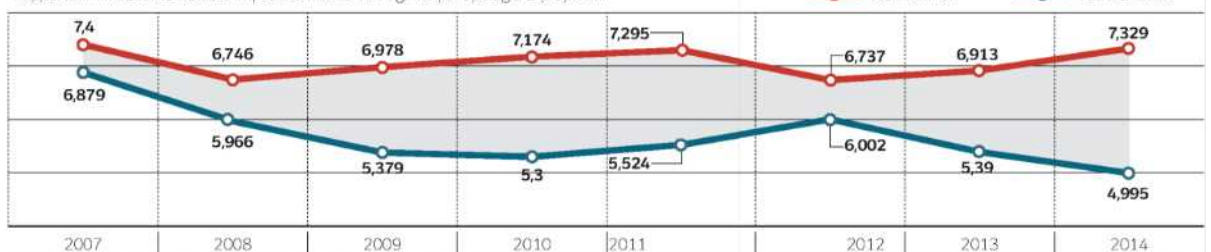
**PICCOLE**  
 aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2013 (fonte: Aida)

**MEDIO-GRANDI**  
 aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2013 (fonte: Aida)

**L'Osservatorio Aub**  
 è stato istituito nel 2007 dalla Cattedra AidaF-EY "Alberto Fack" di Strategie delle aziende familiari dell'Università Bocconi, con l'Associazione italiana delle aziende familiari e Unicredit, ai quali nel 2011 si è aggiunta la Camera di commercio di Milano. Quello del 2015 è il settimo rapporto

**FAMILIARI MENO INDEBITATE**

Rapporto di indebitamento delle imprese emiliano-romagnole per tipologia di proprietà



Fonte: Elaborazione 7° Osservatorio Aub Bocconi per Corriere imprese Emilia-Romagna

centimetri

**Dinastie**

In senso orario  
Luigi  
Maramotti,  
figlio di Achille,  
fondatore di  
Max Mara;  
Gaetano  
Maccaferri,  
presidente  
della Seci; il re  
delle carni Luigi  
Cremonini e i  
tre fratelli eredi  
di Pietro Barilla,  
da sinistra  
Guido, Paolo e  
Luca

