

Rapporti La presentazione domani in Bocconi. Assolombarda vara un desk e una guida dedicata alla fase critica del passaggio generazionale

# Aziende familiari Quello spread con la Germania

Il 63,7% delle prime 300 società tedesche ha più di 5 miliardi di euro di ricavi. Da noi sono soltanto il 19,3%

## Corbetta: modelli di gestione che faticano ad aprirsi all'esterno

DI MARIA SILVIA SACCHI

Il perché sta in questi pochi numeri: oltre il 65% delle aziende italiane è controllato da una o più famiglie. Ma solo il 13% delle imprese familiari arriva alla terza generazione e solo il 4% riesce a raggiungere la quarta. Insomma, c'è un problema e si chiama passaggio generazionale. Non è nuovo, ma continua a essere «il» problema.

Ed è stato proprio per aiutare gli imprenditori ad affrontarlo senza (troppi) scossoni che Assolombarda ha deciso di varare un nuovo servizio: una guida che spiega i passaggi da compiere per un corretto passaggio generazionale e un desk dedicato che prevede, oltre a informazioni di base, la possibilità di confrontarsi con imprenditori che già hanno vissuto questo momento e con professionisti che possano sciogliere i nodi più tecnici. Il nuovo servizio sarà presentato martedì 14 giugno, a partire dalle 18, nel corso di un incontro all'università Bocconi (aula Notari). Lateo è partner dell'iniziativa, attraverso la cattedra Aidaf-

Ey di Strategia delle aziende familiari, insieme ad Aidaf, l'associazione delle aziende familiari.

## Le dimensioni

La successione in famiglia è tema direttamente connesso alla crescita delle imprese. Se si guardano i grafici pubblicati in pagina si vede la differenza che separa l'Italia dalla Germania pur partendo i due Paesi da una base molto simile. Esaminando le prime 300 aziende per dimensione (escluse banche e assicurazioni), l'Italia ha un peso di capitale familiare del 40,7% contro il 36,7% della Germania. Poca differenza. Tutto cambia, invece, quando si prendono le dimensioni delle imprese dei singoli Paesi. In Italia, infatti, solo il 19,3% delle grandi aziende supera i 5 miliardi di euro di giro d'affari, dato che si confronta con il 63,7% della Germania. L'Italia dimostra di essere molto frammentata, con tutta la gamma delle dimensioni anche tra le grandi imprese: circa un terzo di loro sono sotto il miliardo e mezzo, poco più di un terzo tra 1,5 e 3 miliardi e il 15,7% tra 3 e 5 miliardi (oltre al 19,3% che supera i 5 miliardi).

«Se questa è la situazione al livello maggiore, possiamo immaginare quale sia il livello sottostante — dice Guido Corbetta, docente di

Strategia delle aziende familiari della Bocconi che ha curato le indagini e la guida insieme ad Alessandro Minichilli e Fabio Quarato —. Le imprese familiari sono presenti in Italia come in Germania, ma le italiane hanno un modello di gestione molto più familiare, che fatica a evolvere verso un modello che dia spazio ai non familiari. Questo è un fattore che può spiegare perché diventano meno grandi delle concorrenti tedesche».

La governance, infatti, è molto diversa. In Germania la leadership delle prime 300 imprese è familiare per il 33%, in Italia il dato sale a oltre la metà delle società (per la precisione 51,3%). Allo stesso modo, i consigli di amministrazione hanno un percentuale di consiglieri familiari del 15,4% in Germania, che diventa più del doppio in Italia (39,7%). I Cda delle prime 300 aziende tedesche sono, inoltre, più internazionali (18,5% di leader stranieri, contro 6,1% dell'Italia) e più giovani (59,7% l'età media dei leader familiari italiani contro 54,6 anni dei tedeschi e 54,4 anni l'età media dei consiglieri non familiari italiani rispetto a 52,9 anni dei non familiari tedeschi).

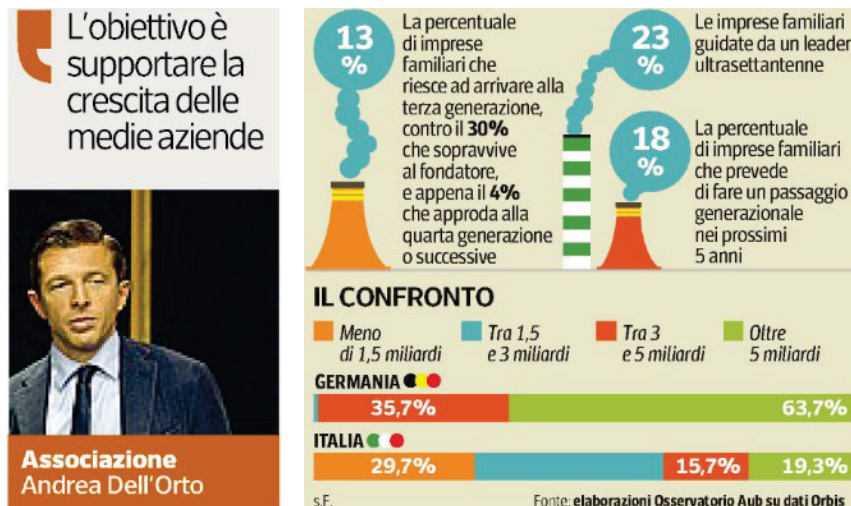
## Non solo quote

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari «è un tema delicato, che riguar-

da non solo trasferimenti di quote e cariche, ma soprattutto un patrimonio di competenze aziendali — riflette Andrea Dell'Orto, vicepresidente di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza con delega allo sviluppo manifatturiero, medie imprese —. Non affrontarlo con gli strumenti adatti potrebbe mettere in difficoltà la continuità aziendale. Questa indicazione — prosegue — emerge anche dal Comitato medie imprese, un'innovazione di Assolombarda che può rappresentare un'idea per tutto il sistema confindustriale». Le medie imprese costituiscono, infatti, «un segmento sul quale Assolombarda ha deciso di intervenire con una strategia volta a supportarne la crescita e lo sviluppo».

Esistono regole generali valide per tutti? No. «Le aziende familiari - dice in premessa la guida — sono talmente diverse tra loro da rendere impossibile la definizione di regole generali». C'è però un filo conduttore che si snoda attraverso sette passi. Il primo e fondamentale, l'asse sul quale tutto si poggia, è distinguere l'impresa dalla famiglia. Forse la cosa più difficile da realizzare soprattutto per chi l'azienda l'ha fondata. Sarà per questo che il 23% delle società familiari è guidata da un leader ultrasettantenne?

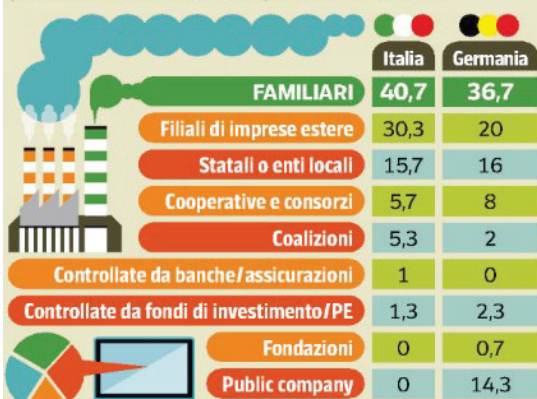
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dir. Resp.: Luciano Fontana

### GLI AZIONISTI

L'assetto proprietario delle prime 300 aziende per dimensione (escluse banche ed assicurazioni) in Italia e in Germania



s.f.

Fonte: elaborazioni Osservatorio Aub su dati Orbis