

DI PADRE IN FIGLIO ■ LO SCENARIO

L'EFFETTO CRISI:

RICAMBIO AL PALO

E OVER 70 IN SELLA

Successione nelle aziende rallentata dalla congiuntura
Così si sono moltiplicati i casi di passaggio ormai urgente

» A Nordest, stima Confartigianato, tra 2012 e 2016 sono oltre 30 mila le micro imprese chiamate al passaggio di testimone. Il numero, rispetto al 2006-2011, è più che raddoppiato

» Siamo di fronte a un progressivo invecchiamento dei capi azienda: interessata un'impresa su quattro. Eppure con leader giovani aumentano i ricavi e anche l'occupazione

di ELEONORA VALLIN

In Italia ogni anno circa 30 mila aziende sono coinvolte da un passaggio generazionale. Il nostro Paese conta oggi su 784 mila imprese familiari pari all'85% del totale: tutte hanno avuto origine dopo la Seconda guerra mondiale. Dalla fine degli anni '90, però, sono iniziati i primi passaggi di testimone. Laddove non sono andati a buon fine sono sfociati in cessazioni d'azienda o liquidazioni volontarie. La statistica ci dice che solo il 30% delle aziende sopravvive al fondatore, il 13% arriva alla seconda generazione, il 4% alla quarta.

Uno sguardo a Nordest

Per Pricewaterhouse quasi la metà delle imprese nordestine deve fronteggiare oggi una staffetta padri-figli, ma appena il 12% arriva a vedere la terza generazione. Confindustria Veneto stima che fino ad oggi il 60% delle imprese venete abbia già adottato il passaggio generazionale; di queste, il 70% l'ha risolto all'interno della famiglia. In Veneto, solo il 2% si è quotato in Borsa. Il 45% ha fatto aggregazioni, oltre il 50% ha operato vendite o acquisizioni. Confartigianato Veneto conta, tra 2012 e 2016, quasi 13.500 microimprese interessate dal passaggio generazionale: il 18,6% del totale Pmi familiari artigianali regionali a

quota 71.774. Il Veneto è secondo solo alla Lombardia, quanto a numeri. E se si guarda al Nordest intero, tra 2012 e 2016, su un bacino di 162.941 imprese familiari, quelle interessate dal passaggio sono 30.700, il 9,8%. Un fenomeno in accelerazione: in Veneto tra 2006 e 2011 i casi erano 7 mila, ora sono raddoppiati.

Emozioni e affari

La successione è un passaggio complesso: la casistica ci dice che se viene gestito in tempi brevi, presenta un quadro di insuccessi. «Se non funziona», conferma Michele Popolani, consulente di *family business*, «è perché non viene affrontato per tempo, 10-15 anni prima, oppure le informazioni non sono condivise. E solo se c'è cultura della *governance* si è avvantaggiati».

Nel ciclo della sua vita, un'impresa familiare cambia pelle almeno quattro volte. Purtroppo, l'Italia si distingue nell'Ue per il minor ricorso a esterni: il 66% delle aziende familiari ha il *management* interamente composto da componenti della famiglia. In Francia è al 26%, nel Regno Unito siamo al 10%.

Famiglie e aziende d'Italia

L'ultimo rapporto Aub (Aidaf, Unicredit e Bocconi) sulle aziende familiari italiane è una fonte preziosa di dati. Il monitoraggio copre oltre 15

mila imprese con fatturato superiore ai 20 milioni, il 65,1% a controllo familiare. Quello che emerge è che queste aziende sono più longeve e performano meglio, se di media dimensione. Un'evidenza anche per Mediobanca: Roi (*return on investment*), Roe (*return on equity*) ed export sono più dinamici se il passaggio generazionale è già stato risolto. Il primo migliora di 1 punto, il Roe di 2,8, l'export di 10,9. «Il modello tiene», conferma Popolani, «nonostante le criticità: l'anzianità dei leader e la mancanza di crescita per linee esterne».

Scegliere chi comanda

Guardando alla governance, i modelli *pure family* sono i più diffusi (oltre 70%) e tra l'altro, evidenzia Aub, mostrano performance superiori rispetto ai modelli misti (interno-esterno 10% nelle aziende piccole e 15% nelle medie) e *pure outside*, 10-14%. Il problema è che, dal 2007 a oggi, si assiste a un progressivo invecchiamento dei capi azienda: la percentuale con meno di 40 anni è del 5,3%, gli over 70 il 22,6%: «Parliamo di un'azienda su quattro», conferma Fabio Quarato, docente di Economia aziendale alla Bocconi e co-autore del rapporto Aub con Guido Corbetta e Alessandro Minichilli, «significa che nei prossimi anni i passaggi di

mano saranno frequenti ma anche c'è anche un'incapacità di delega. Purtroppo questa grande crisi ha frenato il ricambio». Le performance danno ragione alla più bassa fascia d'età con crescita dei ricavi tra il 2,2 e il 3% mentre nelle fasce sopra i 50 anni siamo a indice negativo. Se a questi dati aggiungiamo quanto emerge dall'ultimo Rapporto annuale Istat 2016, scopriamo che alle aziende giovani corrisponde anche un'occupazione più brillante. Istat spiega che l'evoluzione della *governance* e delle strategie hanno un legame stretto con l'imprenditore e la sua età. Il Rapporto 2016 dice infatti che i giovani imprenditori di microimprese hanno creato il 30% di posizioni lavorative in più. «Questo dimostra che la paura di lasciare del fondatore è ingiustificata», chiosa Quarato, «più la taglia d'azienda è piccola, più bisogna ragionare per tempo. Nelle grandi imprese c'è più spazio per ruoli diversi o anche per più figli». Il rischio è, senno, di arrivare tardi.

Questioned d'età

«Raggiungere il vertice a 40 anni non è uno scandalo», annota Paolo Gubitta, docente all'Università di Padova e al Cuoa, Mba imprenditori, «il punto è cosa si è fatto prima. Arrivare capo azienda a questa età matura è un valore se il percorso di avvicinamento è stato strutturato». Quanto alle mi-

gliori performance, Gubitta sottolinea come «un cambio di leadership porti con sé una nuova squadra manageriale, con congedo di una parte della vecchia guardia». E il nuovo team può fare la differenza se «unito alla rete di relazione dei genitori e agli indubbi vantaggi di posizione». Anche se, conferma Gubitta, «il fatto di essere figli di non dà per scontato il trasferimento di intelligenza».

Nuovi percorsi

Aub rileva che del campione almeno 151 aziende sono iscritte al programma Élite di Borsa Italiana, un percorso che può portare alla quotazione. Un'altra evidenza viene dal ritorno alle acquisizioni che erano scese nel 2013, e ora stanno risalendo. Quelle di aziende familiari sono il 54,5% del totale Italia. Buono il dato sugli investimenti diretti esteri che sono il 29,6% del campione contro il 21% delle non familiari. Ma qui i modelli *pure family* mostrano una minore tendenza a internazionalizzarsi. In caso di apertura al nuovo e al mercato il ruolo degli *advisor* può essere decisivo: «Si tratta di applicare situazioni sartoriali», spiega Kevin Tempistini, ad Kt&Partners. «Se mancano gli eredi, serve massimizzare la crescita aziendale minimizzando l'impatto della famiglia, con un passaggio di testimone dall'imprenditore al *management* supportato da *private equity*, per esempio.

Ma ci sono casi dove i successori possono restare azionisti senza coinvolgimento diretto». L'affiancamento con *management* professionale resta la chiave. «Il limite del capitalismo italiano sta nella passione per il controllo», conclude, «è comprensibile finché non c'è bisogno di crescere, ma spesso persiste in caso di aggregazioni che fanno fare il salto di livello della media impresa. Un peccato».

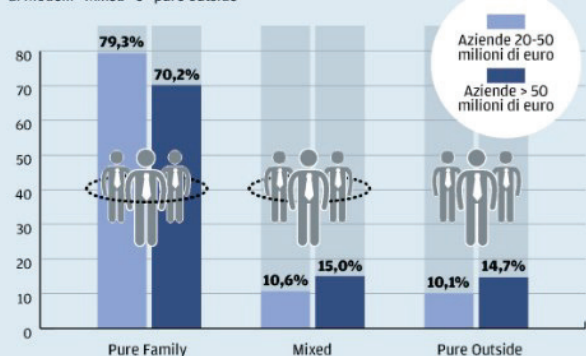
L'arte di delegare

«La prima cosa da fare è capire il contesto e l'aspetto psicologico», aggiunge Maurizia Villa, *managing director* di Korn Ferry in Italia. «Il cambiamento parte dalla scelta di una *governance* chiara e indipendente: meno professori e più manager con competenze diverse in grado di portare idee e innovazione, che è un tema di garanzia. L'azienda poi, può fare una scelta di crescita organica attraverso una quotazione che però deve essere sostenibile». «Molti continuano a mantenere board familiari con qualche ingresso di commercialisti amici di famiglia», spiega Villa. «Se si apre all'esterno serve un mandato chiaro ai manager perché formino gli eredi di famiglia. La grande difficoltà», chiude, «sono le famiglie poco inclini ad ascoltare: si innamorano dell'idea di portare a bordo un *ceo* dal nome conosciuto ma tengono saldo il potere. La delega è fondamentale».

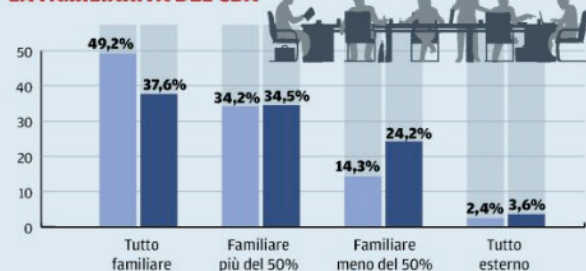
AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

LEADER FAMILIARI

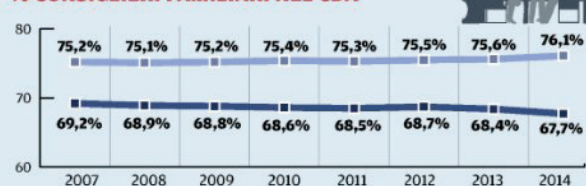
I modelli "pure family" sono i più diffusi e mostrano performance superiori rispetto ai modelli "mixed" e "pure outside"



LA FAMILIARITÀ DEL CDA



% CONSIGLIERI FAMILIARI NEL CDA



Fonte: Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari italiane

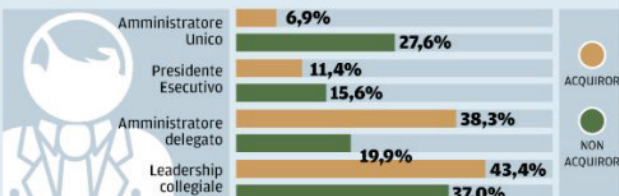
ETÀ DEL LEADER

Tra il 2007 e il 2014 si assiste ad un progressivo invecchiamento dei leader aziendali

Età	20- 50 milioni di euro		> 50 milioni di euro		TOTALE	
	2007	2014	2007	2014	2007	2014
Meno di 40 anni	11,1%	5,8%	9,1%	4,5%	10,4%	5,3%
Tra i 40 e i 50 anni	24,5%	19,5%	22,1%	18,2%	23,7%	19,0%
Tra i 50 e i 60 anni	26,4%	28,2%	24,7%	28,8%	25,8%	28,4%
Tra i 60 e i 70 anni	24,4%	24,5%	27,5%	24,8%	25,5%	24,6%
Oltre i 70 anni	13,7%	22,1%	16,6%	23,6%	14,7%	22,6%

IL RUOLO DEI MODELLI DI LEADERSHIP

Le aziende con un Amministratore Unico sono meno propense a fare acquisizioni



GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

> Il 28% delle aziende AUB ha effettuato almeno un investimento diretto all'estero*

> Le aziende familiari attuano una strategia di internazionalizzazione tramite IDE in misura maggiore rispetto alle non familiari



*Sono state considerate tutte le partecipazioni estere con una quota superiore al 10% (Fonte: Orbis). In queste analisi sono state escluse le holding nei gruppi mono-business e le società controllate nei gruppi multi-business

PERIODO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Oltre un terzo delle aziende (familiari e non) si è internazionalizzata dopo la crisi (a partire dal 2010)



Paolo Gubitta, docente Università di Padova e Fondazione Cuoa



Fabio Quarato, docente di Economia e corporate governance Bocconi



Il consulente Michele Popolani



Guido Corbetta, esperto autore Aub



Kevin Tempestini, amministratore delegato e fondatore KT&Partners



Maurizia Villa, managing director di Korn Ferry in Italia