

Le imprese familiari hanno assunto anche in tempi di crisi, mostrano una redditività maggiore e sono forti nei settori di eccellenza del Paese: dall'alimentare alla moda alla meccanica. Adesso la sfida resta la crescita. Per tutte, anche per chi non appartiene a una dinastia.

Perché le aziende sopra i 500 milioni di ricavi sono solo 480

CAPITALI SM MADE IN ITALY



di **Maria Silvia Sacchi**

Per le imprese italiane la Sfida (con la S maiuscola) è davvero quella di diventare più grandi. L'Osservatorio Aub 2017 sulle aziende familiari scatta, infatti, una fotografia che non lascia dubbi sul terreno della «taglia» del nostro tessuto imprenditoriale: sono, infatti, solo 480 le imprese che superano la soglia dei 500 milioni di euro di fatturato (dalla ricerca sono escluse le holding, banche e assicurazioni). Meno di 500 imprese in tutto il Paese. E, di queste, le familiari sono solo 178, tutte le altre sono public company, società controllate dallo Stato o da fondi di investimenti.

Se si leggono questi numeri in proporzione al-

l'universo delle imprese considerate (quelle sopra i 20 milioni di euro di ricavi), significa che solo il 2,37% delle familiari e solo il 6,36% delle altre imprese supera i 500 milioni di fatturato. Considerando che le familiari rappresentano il 65% di tutte le aziende considerate è soprattutto a loro che è diretta la sfida della cre-



scita.

Forza e capacità

Se questa è la partita numero uno da giocare, le aziende familiari escono, però, dall'Osservatorio ancora una volta vincenti. Per prima cosa, continuano ad assumere: +15,1% tra il 2011 e il 2015 e + 5% nel 2016, più di quanto hanno fatto cooperative e consorzi (+10,5% e +3,9% nello stesso periodo). E certamente meglio delle filiali di imprese estere che nei cinque anni considerati hanno ridotto il personale dello 0,2% per poi riprendere ad assumere lo scorso anno (+5,9%); meglio ancora delle società controllate da private equity, che hanno ridotto i dipendenti del 7,6% tra il 2011 e il 2015 e li hanno diminuiti dell'1,1% anche nel 2016; e soprattutto meglio delle società controllate dallo Stato o sue propaggini che vedono un calo del 12,8%. Le imprese controllate da una o più famiglie hanno, poi, una redditività operativa maggiore e sono meno indebitate.

E sono proprio questi i dati che Elena Zambon, presidente di Aidaf, l'associazione delle aziende familiari che promuove l'Osservatorio insieme a Università Bocconi e Unicredit, tiene a sottolineare: «Dai dati di quest'anno emergono forti due evidenze: da un lato, la capacità delle imprese familiari di creare occupazione anche in periodi difficili e soprattutto in confronto con le altre tipologie di imprese. Questo conferma come le imprese familiari abbiano la forza e la capacità di incidere non solo sul contesto economico in cui si muovono, ma anche sugli aspetti sociali. D'altro lato, però, i dati dell'Osservatorio Aub ci dicono della necessità per le imprese familiari di crescere, per riuscire a competere da leader sui mercati internazionali. L'imperativo che noi come imprenditori sentiamo e dobbiamo trasmettere alle future generazioni è quello della crescita; sono convinta che oggi vi siano le condizioni — economiche, tecnologiche, manageriali e di mercato — per accompagnare le nostre imprese in un percorso di crescita sana, duratura e sostenibile anche grazie a modelli di governance più chiari nella definizione di deleghe e responsabilità assegnate costituiscono una precondizione per attrarre manager di qualità. È per questo che, come Aidaf, con i "Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare. Codice di Autodisciplina" abbiamo pensato a uno strumento di supporto agli imprenditori per orientarsi nell'adottare la governance più adatta al loro caso. Aidaf così diventa punto di riferimento per le istituzioni anche su questi temi, avviando un dialogo continuo che vede l'associazione partecipare al gruppo di lavoro creato dal ministero dell'Economia e delle finanze per supportare e divulgare i principi contenuti nel Codice».

Una strada che porta alla crescita è quella della quotazione. L'Osservatorio mette in evidenza

«con molta forza — cosa che non era scontata — che con la quotazione le aziende familiari non perdono la propria caratteristica familiare ma, anzi, diventano più longeve, più redditizie, più acquisitive e con la possibilità di accedere e diversificare le fonti di finanziamento», aggiunge Barbara Lunghi, head of Primary markets di Borsa Italiana. Sottolineando come questo sia un momento di mercato particolarmente positivo, «per la liquidità presente, per la strumentazione messa a disposizione dal governo, per gli incentivi alla quotazione e per i valori espressi dal mercato, che ci auspichiamo che le imprese familiari vogliano cogliere».

Manifatturiero d'oro

Per il secondo anno, sui nove da quanto è nata la ricerca, l'Osservatorio — curato dai docenti della Bocconi Guido Corbetta, Fabio Quarato e Alessandro Minichilli — ha individuate un gruppo di aziende eccellenti che con le loro storie siano da stimolo a tutte le altre (200 nella prima edizione, 300 quest'anno). L'analisi mostra che hanno raggiunto la loro massima espressione, in particolare, le società di seconda e terza generazione e che il 36% delle aziende migliori esporta più del 70% dei ricavi contro il 21% della media nazionale.

Soprattutto, mostra che il nostro Paese eccelle nelle sue aree più conosciute: il made in Italy. È nel manifatturiero che si trova, infatti, la stragrande maggioranza delle imprese migliori. Così se il 9,6% delle realtà analizzate da Aub è attiva nell'alimentare, lì si trova anche il 12% delle 300 migliori imprese del Paese. Lo stesso vale nella meccanica (8% di aziende benchmark), nella moda (7%), chimica e farmaceutica (6,7%), elettronica (6%), mobile-arredo (3%). Dove il Paese è forte, è forte davvero. Gli unici settori del manifatturiero che vedono eccellenze inferiori alla media del proprio comparto sono metallurgia e carta-stampa.

Le prime tre regioni a ospitare realtà benchmark sono Lombardia (38,3%), Veneto (16,3%) ed Emilia (13%). La distribuzione provinciale vede Milano è in testa con il 13,3%, seguita da Brescia con l'8%, Bologna (5,3%), Verona (4,7%) e Treviso (4,3% come Torino). Nei grafici in pagina sono indicate le prime dieci aziende per classe di dimensione, indicate in base al rapporto tra margine operativo lordo (Ebitda) e fatturato. Come si vede, si tratta di numeri estremamente positivi. Un confronto con il 2015 mostra stabilità dei nomi nelle classi di fatturato maggiori, mentre c'è una certa volatilità tra le imprese tra i 50 e i 100 milioni, minore però di quanto ci si potrebbe attendere (sei su dieci erano ai primi posti anche nell'esercizio 2015). L'Osservatorio sarà presentato mercoledì 6 dicembre nella sede della Borsa Italiana e a discuterne sono chiamati tre rappresentanti delle aziende benchmark: Alberto Bertone, amministratore delegato di Fonti di Vinadio,

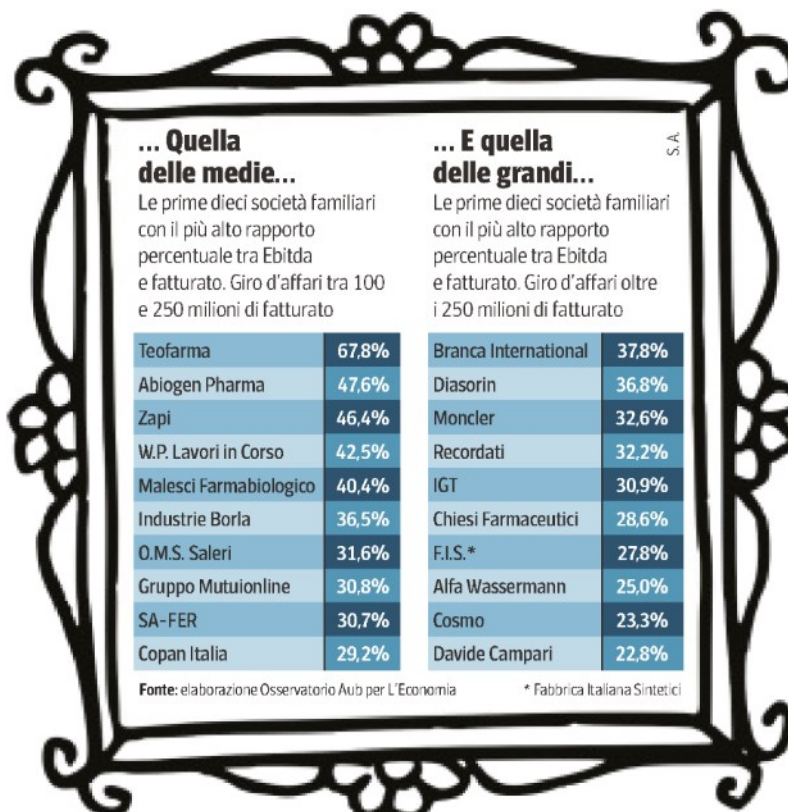
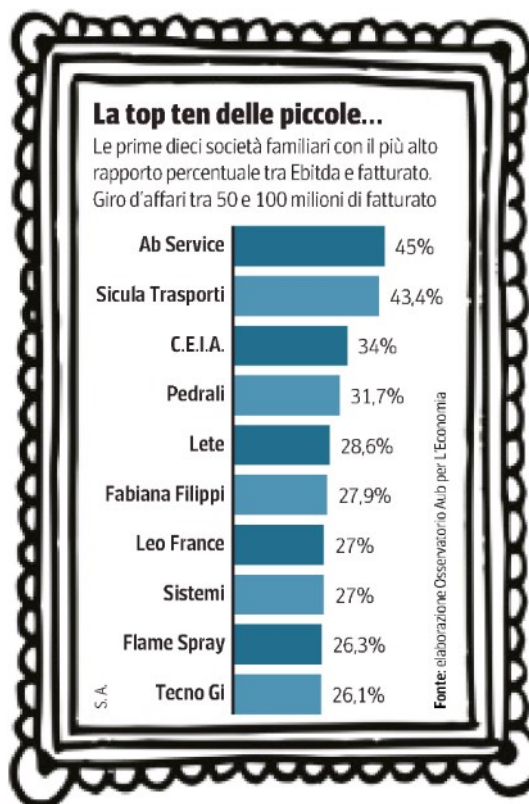
Marco Marchi, amministratore unico di Liu Jo, e Matteo Tiraboschi, vice presidente di Brembo. Presenti, assieme a Elena Zambon e Barbara Lunghi, Bruno Pavesi, consigliere delegato Bocconi, e Lucio Izzi, head of corporate sales and marketing e vice president Unicredit.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



● La squadra

L'Osservatorio Aub è un'analisi, replicata annualmente, delle caratteristiche di tutte le aziende familiari con ricavi superiori ai 20 milioni di euro. In Italia ci sono 15.500 aziende che fatturano oltre 20 milioni e di queste il 65% (circa 10 mila) sono di proprietà familiare per un fatturato complessivo di 800 miliardi di euro e 2,3 milioni di dipendenti



**Associazione**

Elena Zambon.
Imprenditrice del settore farmaceutico, è presidente di Aidaf, l'associazione delle aziende familiari italiane

**Università**

Guido Corbetta. È professore ordinario all'Università Bocconi, dove ha la cattedra Aidaf-Ey di Strategia delle imprese familiari

**Piazza Affari**

Barbara Lunghi. È responsabile dei mercati primari di Borsa Italiana, come dire di tutto il listino della piazza italiana

Il commento

Aprire i Cda per crescere di più

di **Guido Corbetta*****L**

a nona edizione dell'Osservatorio Aub su tutte le imprese a controllo familiare analizza, tra gli altri, il tema dell'apertura dei consigli di amministrazione. Le evidenze scientifiche sono chiare. Quasi il 90% delle 178 imprese con ricavi superiori a 500 milioni di euro ha un consiglio aperto a componenti non familiari, contro poco più del 55% di tutte le imprese dell'Osservatorio. L'80% delle imprese che hanno fatto almeno un'acquisizione hanno un consiglio aperto a non familiari (contro il 40% di chi non ne ha mai realizzata una). Quasi il 60% delle imprese che hanno realizzato almeno un investimento diretto all'estero (Ide) hanno uno o più componenti non familiari del consiglio (contro il 40% di quelle che non l'hanno mai fatto). L'aumento della quota di consiglieri non familiari aumenta la percentuale di esportazioni. E se analizziamo la longevità delle imprese l'apertura dei consigli di amministrazione migliora i risultati delle imprese familiari giunte alla terza generazione (quella che, secondo un detto comune nel mondo, porta alla chiusura o alla cessione dell'impresa) e quasi l'80% delle 195 imprese centenarie ha un

consiglio aperto contro poco più del 60% di tutte le aziende dell'Osservatorio. L'apertura del consiglio di amministrazione a (ben scelti) membri non familiari consente di mettere a punto strategie più performanti per l'impresa grazie alla dialettica che si crea tra leader (familiare o non familiare) e consiglio. I componenti non familiari possono anche apportare tutto il loro network di conoscenze e relazioni che l'impresa può sfruttare per processi di crescita più intensi. L'apertura del consiglio serve anche per gestire familiari in modo da ridurre l'area delle emozioni che, spesso, non giova all'impresa. Questi risultati hanno ispirato la definizione di un Codice di autodisciplina per la governance delle società non quotate messo a punto da Aidaf e dall'Università Bocconi (<http://www.codicesocietafamiliari.it>) che propone, tra le altre misure, anche l'ingresso di almeno un membro non familiare nei consigli. Il Codice, che sta ricevendo anche il sostegno del governo, non vuole aggiungere un ulteriore impegno per le imprese, ma vuole favorire la loro capacità di realizzare percorsi di crescita più intensi in modo da posizionarsi con ruoli di leadership all'interno della sempre più agguerrita competizione internazionale.

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

