



ECONOMIA

AZIENDE FAMILIARI  
A COMO FUNZIONANO

LUALDI A PAGINA 11

# Le imprese familiari A Como sono piccole ma durano a lungo

**Lo studio.** I numeri elaborati dall'Osservatorio Aub  
A Como questo genere di aziende rappresenta il 77%  
ma tre su cinque hanno un fatturato sotto i 50 milioni

COMO

MARILENA LUALDI

Como ha una più elevata percentuale di imprese familiari. Capaci di durare di più. Se queste sono le luci, anche qualche ombra si pone: ad esempio la maggiore difficoltà a crescere.

Il quadro emerge dall'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane. Un tema esplorato a un convegno organizzato da Bocconi Alumni di Como di Como con la collaborazione di Valeur Asset Management a Villa d'Este. E che il professor Guido Corbetta dell'ateneo milanese, Aidaf-Ey Chair in Strategic management of Family, ha analizzato poi con uno zoom proprio dedicato al contesto comasco.

## Le tipologie

Nell'approfondimento emerge la peculiarità del territorio, aggiornata a fine 2017. Le aziende familiari a Como rappresentano il 77,4% a Como contro il 65,8% italiano. Al secondo posto si trovano con divario nettissimo le filiali di imprese estere (13,2%, il 18,1% in Italia), poi le statali ed enti locali (3,1%), le coalizioni e le con-

trollate da fondi di investimento (2,5%), infine le cooperative e i consorzi (1,3%, nel nostro Paese non solo il 5,5% ma al terzo posto).

Secondo l'osservatorio, «nelle aziende italiane con fatturato superiore a 50 milioni di euro l'incidenza delle occupazioni delle imprese familiari è cresciuta di quasi 10 punti - e si specifica - a Como è di circa 7 punti superiore ma si è ridotta». Infatti nel territorio pesa per il 52% contro il 44,8% nazionale: dieci anni prima però era all'81,1%. Attualmente questo modello nei casi misurati dallo studio dà lavoro a 16.600 persone, che erano 24.384 nella prima edizione del rapporto. Questo costituisce un segnale di altri fenomeni che emergono via via: l'incidenza del fatturato per queste imprese è salita dal 32,5% al 37,5% mentre in territorio lariano è più marcata, ma è scesa dal 73,8% al 67,1%.

Va detto peraltro che l'incidenza delle aziende benchmark (ovvero con performance più significative rispetto ai competitor) batte non solo la media nazionale, ma addirittura le prime dieci province. Par-

liamo del 9,6%, mentre in Italia la media è del 5,9% e Bologna - al primo gradino - è al 9,4%.

La buona notizia peraltro è che queste imprese a Como sono più longeve di quelle in Italia: il 13,5% (contro il 10,1%) vive più di mezzo secolo, il 50% tra i 25 e i 50 anni, solo il 13,5% non va oltre i dieci anni.

L'altra faccia della medaglia è che hanno dimensioni inferiori: solo l'1% (contro il 7% italiano) ha un fatturato oltre i 250 milioni, l'11% tra i 100 e i 250, il 23% tra i 50 e i 100. Ciò significa che il 65% (59%, dato nazionale) ha un budget tra i 20 e 50 milioni.

Un'altra analisi contrastante. Da una parte crescono di meno, dall'altra hanno una redditività mediamente più alta.

## La leadership



Tre aziende su quattro oggi hanno una leadership familiare, e c'è un'apertura a soggetti esterni in linea con la media italiana: in maggioranza per il 17,4% (22% in Italia), più famiglia che esterni nel 38,4% dei casi (34%), cda completamente familiari in quasi la metà (44,2% contro 45%). C'è da dire che a Como la leadership collegiale è un modello che pesa per il 54%, in Italia solo per il 35%. Il leader più anziano però di solito ha un'età più elevata: il 28,7% ha più di 70 anni (nel nostro Paese 24,1%), il 30,7% tra i 60 e i 70 (24,8%). Guardando il soggetto più giovane nella leadership collegiale, quattro su dieci hanno meno di 50 anni: a loro spettano le performance superiori.

Una curiosità, ogni anno a Como avvengono 42 passaggi generazionali (aziende con più di 1 milione di fatturato). In otto anni, un quinto delle imprese l'ha affrontato.

# Il primato del sistema moda Poi metallurgia e legno-arredo

Le aziende familiari a Como sono concentrate in particolare nel sistema moda (17%) e nella metallurgia (10%). Segue l'arredo (5%). Il manifatturiero vede un'incidenza del 53% contro il 46% italiano. Più ridotto il peso nel commercio all'ingrosso (15%) e in quello degli autoveicoli (9%).

Nell'osservatorio la classifica delle aziende familiari di maggiori dimensioni (quindi per fatturato) vede prima la Bolton, seguito da Forte Holdings e Sicuritalia. Poi sempre nella top ten vengono Blm, Technoit, Li-

monta, Incofin, Cellografica Gerosa, Poliform e Saati.

I segreti per un passaggio generazionale di successo? Secondo l'osservatorio, ve ne sono sette che possono rivelarsi particolarmente importanti per preparare il futuro nel migliore dei modi. Primo, è visto come vitale distinguere l'impresa dalla famiglia. Si suggerisce poi un sistema di governance moderno, nonché valutare più la competenza dell'appartenenza al nucleo familiare. Quarto punto messo a fuoco come cruciale nello studio: bisogna agire per

tempo, quindi definire presto e bene le regole condivise per il cambiamento.

Ancora, occorre prepararsi all'imprevisto e approfondire le condizioni patrimoniali. Pianificare poi l'obiettivo e il processo è essenziale, infine si raccomanda di coinvolgere attori terzi. Quest'ultima regola significa che è importante fare ricorso a imprenditori, manager, consulenti o amici che possano aiutare a ridurre il peso delle emozioni familiari. Per far crescere quello delle valutazioni tecniche.

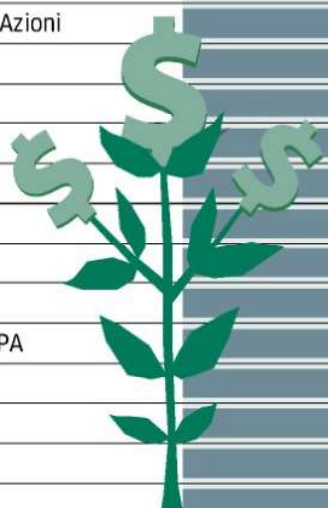
## Le prime venti in provincia di Como

Le aziende familiari di maggiori dimensioni (per fatturato)

Ricavi 2017

dati in milioni di euro

1 Bolton Food s.p.a.	789,9
2 Forte Holdings Società per Azioni	324,7
3 Lomafin - Sicuritalia Group Holding s.p.a.	313,5
4 BLM s.p.a.	284,7
5 Technoit s.p.a.	270,8
6 Lifin s.p.a. (Limonta Group)	195,9
7 Incofin s.p.a.	189,3
8 Cellografica Gerosa - Società per Azioni	179,7
9 Poliform - s.p.a.	176,2
10 Saatigroup s.p.a.	170,3
11 Pezzoli Petroli s.r.l.	157,2
12 Cosmint - Società per Azioni	139
13 Lisa Holding s.r.l.	124,5
14 Larene s.r.l.	122,9
15 Rodari s.p.a.	122,2
16 Giorgio e Luciano Salice & C. - SAPA	122
17 Serratore s.p.a.	118,7
18 Ubv Group s.p.a.	102,1
19 Ratti s.p.a.	99,4
20 Gorla - s.p.a.	98,5



L'EGO - HUB