

TUTTO IN FAMIGLIA? L'AZIENDA CRESCE MENO

Più di una società familiare su quattro è guidata da un amministratore unico, senza un board. Eppure i fatturati dimostrano che aprire ai consiglieri, anche esterni, fa bene

di GUIDO CORBETTA *

Un punto critico delle aziende familiari è la governance. In Italia, infatti, oltre un'impresa di famiglia su quattro (il 28,5%), tra quelle con ricavi sopra i 20 milioni di euro, è governata da un amministratore unico (Au), senza la presenza di un consiglio d'amministrazione. Lo rivela l'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit, Bocconi) che, da anni, mostra questo elemento di debolezza nel sistema. Il «modello Au» può essere rischioso per le aziende, per almeno un paio di ragioni.

La prima è che tutte le decisioni rilevanti sono demandate a una unica persona, senza dialettica con altri che possano contribuire al miglioramento della qualità della decisione da prendere. La seconda è che, in caso di problemi di salute o di altro tipo della figura cardine, non è possibile fare ricorso a un consiglio di amministrazione per individuare un percorso di successione adatto. I dati nel grafico di questa pagina consentono di approfondire il tema.

Le variabili

La diffusione del modello dell'amministratore unico si riduce significativamente al crescere della dimensione delle imprese. Se si considerano le aziende con ricavi compresi tra 20 e 50 milioni di euro, infatti, quelle con amministratori unici sono il

34,2% del totale. La percentuale si riduce progressivamente al crescere della taglia dell'azienda sino ad arrivare all'8,4% per le imprese con ricavi superiori ai 250 milioni.

Significa che le aziende, a mano a mano che crescono, considerano questo modello meno efficace: solo un numero molto limitato di esse lo mantiene.

Sempre dall'Osservatorio Aub emerge poi un secondo elemento critico, segnalato da anni come un problema che può indebolire i percorsi di crescita delle imprese familiari: la presenza di Cda chiusi al contributo dei non familiari. Secondo molte ricerche, la presenza di consiglieri indipendenti favorisce una maggiore diversity del governo delle imprese e, di conseguenza, migliora la qualità dei processi decisionali.

Vediamo i dati. Escludendo il «modello amministratore unico» e considerando le imprese con il board aperto a membri esterni alla famiglia, l'incidenza di queste aziende sale dal 35,1% fra le imprese con ricavi compresi tra 20 e 50 milioni di euro al 73,6% fra quelle con giro d'affari superiore ai 250 milioni. Anche per questo si può dire che la crescita delle imprese si accompagna a una maggiore apertura dei consigli d'amministrazione al contributo di soggetti non familiari.

C'è poi un terzo elemento problematico, sempre sottolineato dall'Osservatorio Aub: è la scarsa presenza di non familiari al vertice delle im-

prese con il ruolo di presidente o di amministratore delegato. Anche in questo caso, la presenza di leader non appartenente alla dinastia imprenditoriale (sempre escludendo il modello dell'amministratore unico) cresce all'aumentare della dimensione delle imprese. I leader non familiari sono presenti nel 16,3% delle società con ricavi da 20 a 50 milioni di euro e l'incidenza cresce al 40,5% nelle aziende con ricavi superiori ai 250 milioni.

Queste nuove elaborazioni sui dati dell'Osservatorio Aub consentono quindi di giungere a una visione più chiara dei sistemi di governo delle imprese familiari, sottolineando la relazione tra crescita dell'azienda e maggiore professionalizzazione e apertura dei board e delle posizioni di presidente e amministratore delegato a personaggi esterni.

Non siamo in grado di confermare una relazione causale tra migliori modelli di governo e crescita dell'impresa, ma possiamo senza tema di smentita affermare che le aziende di maggiori dimensioni hanno modelli di governo più evoluti. Forse la mancata crescita di molte realtà produttive sta proprio nella volontà dei loro proprietari di non adottare modelli di governo più professionali e aperti.

*Professore ordinario di Strategia aziendale e titolare della cattedra Aidaf-Ey di Strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La mappa

La struttura di governance delle imprese familiari per classi di fatturato in milioni di euro

Modello di leadership	Tra 20 e 50	Tra 50 e 100	Tra 100 e 250	Oltre 250	Media
Amministratore unico	34,2%	22,2%	16,6%	8,4%	28,5%
Presidente o Ad familiare & CdA chiuso	14,5%	12,9%	10,0%	9,3%	13,4%
Leadership collegiale F & CdA chiuso	16,2%	15,3%	11,4%	8,7%	15,1%
Presidente o Ad familiare & CdA aperto	14,5%	17,9%	20,4%	22,8%	16,3%
Leadership collegiale F & CdA aperto	4,3%	7,7%	9,3%	10,3%	5,9%
Presidente o Ad non familiare	5,6%	8,6%	9,5%	19,8%	7,4%
Leadership collegiale non pure family	10,7%	15,5%	22,6%	20,7%	13,5%

S.A.

Fonte: Osservatorio Aub