

Analisi L'Osservatorio Aub 2012. I punti di forza: visione di lungo periodo, maggior redditività, rapporto con il territorio

Aziende Quei passaggi di emergenza

Ancora oggi è difficile staccarsi da ciò che si è creato. Il testimone ceduto solo se arriva una crisi

DI MARIA SILVIA SACCHI

All'ultimo momento. Quando arriva la crisi. O qualcosa a cui non si sa far fronte. È allora — in una situazione di emergenza — che ci si mette in moto e si passa il testimone. Prima, invece, è difficile staccarsi dalla propria «creatura», soprattutto se di quell'impresa si è il fondatore.

Vizi e virtù

Le aziende familiari sono l'ossatura del sistema economico italiano e hanno tante virtù. Resistono meglio delle altre alla crisi, proteggono l'occupazione, cercano risultati di lungo periodo, hanno un rapporto radicato con il territorio. Ma hanno un tallone d'Achille, ed è il passaggio generazionale. Argomento di cui tanto si discute negli ultimi anni proprio perché si è visto come, se malfatto, possa portare addirittura alla distruzione di quanto costruito con fatica.

I dati dell'edizione 2012 dell'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane dicono, però, che «nonostante una accelerazione del ricambio al vertice nel 2009, quale probabile risposta alla crisi, anche il dato del 2010 conferma come nell'ultimo decennio le successioni al vertice siano rimaste confinate nell'interno di un ricambio "fisiologico". Inoltre, tale accelerazione sembra interessare soltanto le aziende in maggiore difficoltà, come testimoniano i dati sulle successioni al vertice avvenute nelle aziende con performance (Roe) negative. Tale fenomeno è indice di un processo quantomeno "non programmato"».

Formazione

«Questa difficoltà nel "preparare per tempo" la successione al vertice — prosegue il rapporto — sembra affliggere in misura superiore le aziende di prima generazione: l'anzianità di servizio del leader è più elevata rispetto a quella di aziende di seconda e terza generazione. Tale fenomeno mette in evidenza come il ricambio venga affrontato con maggior ritardo nelle aziende di prima generazione». Per questo bisogna insistere sulla formazione di una nuova cultura. Anche perché passare il testimone non significa perdere ogni ruolo (nella pagina accanto l'intervista a Wanda Ferraga-

mo).

L'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni è promosso da Aidaf (Associazione italiana aziende familiari), gruppo Unicredit, cattedra Aidaf-Alberto Falck dell'Università Bocconi e dalla Camera di commercio di Milano. Sarà presentato questo pomeriggio alla Bocconi e a discuterne i risultati saranno Gioacchino Attanzio, direttore generale Aidaf; Magda Bianco, economista della Banca d'Italia; Claudio De Albertis, componente della giunta della Camera di commercio di Milano; Antonio Gozzi, amministratore delegato del gruppo Duferco; Dario Prunotto, responsabile Private banking Italy di UniCredit; Maurizio Tamagnini, amministratore delegato del Fondo strategico italiano; Bruno Pavesi, consigliere delegato Università Bocconi; Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari Bocconi e Alessandro Minichilli, dell'Università Bocconi.

Modelli

Il rapporto conferma come il numero di dipendenti sia cresciuto an-

che in anni di crisi. E come questo tipo di aziende si sia ripreso meglio di tutte le altre classi di imprese nel 2010 e nel 2011, e come abbia avuto la miglior redditività (escluse, in questo caso, le imprese a controllo pubblico che operano in settori più protetti).

Sotto il profilo della *governance*, cioè delle regole con cui viene guidata e governata la società, l'Osservatorio mostra come le imprese familiari abbiano modelli molto diversi tra di loro, influenzati dalle dimensioni (l'amministratore unico è tipico — ma ci sono eccezioni — delle azien-

de più piccole) e dal numero di azionisti.

Quanto al dibattito che da anni oppone chi ritiene che si debba fare largo ai manager a chi ritiene, invece, che debba essere la famiglia proprietaria a guidare l'azienda, i numeri dicono che una strada unica non c'è. Di certo si sa che un familiare alla guida dà buoni risultati. Aprire a esterni può dare risultati peggiori o migliori. Come nel passaggio generazionale, anche in questo caso ciò che è veramente importante è progettare per tempo e bene.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il punto

Risultati migliori se il vertice non è solo maschile

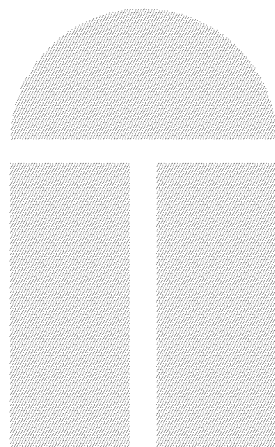
Dalle aziende familiari arriva la conferma che — perché si abbiano delle differenze — è necessario non solo avere donne al vertice, ma anche dotarle di deleghe operative. L'Osservatorio Aub dice, infatti, che «i modelli femminili caratterizzati da almeno un consigliere donna nel Cda e una donna nella leadership, funzionano meglio dei modelli "misti", cioè con donne nella sola posizione di consigliere, e dei modelli "maschili", ovvero con assenza totale di donne».

Da alcuni anni l'Osservatorio dedica uno spazio all'apertura delle aziende familiari nei confronti delle donne. «Se da un lato la presenza delle donne risulta ancora marginale, soprattutto in posizioni di leadership — dice il rapporto — è altresì vero che la maggioranza delle aziende familiari (54,7%) riserva almeno un posto in consiglio di amministrazione a un consigliere donna» (solitamente, ma non solo, componente della famiglia). Seguendo questa prospettiva e combinando il grado di apertura dei modelli di leadership, l'Osservatorio ha definito tre modelli differenti: maschili, misti e femminili. I «modelli femminili» si confermano presenti nelle regioni e nelle province già sensibili alla tematica. Per quanto riguarda le regioni, al primo posto ci sono le Marche; seguono, nell'ordine, Emilia Romagna, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Toscana (tutte sopra al 20% di modelli femminili), Lombardia e Veneto. Agli ultimi posti, la Puglia e soprattutto l'Abruzzo, regioni nelle quali è nettamente prevalente il modello maschile. Tra le province, il modello femminile tocca il 30% a Modena e sfiora questa percentuale a Bologna. Seguono le province di Treviso, Brescia, Vicenza e Torino.

L'analisi 2012 conferma «e rafforza alcune importanti conclusioni sulla relazione (positiva) esistente tra apertura alle donne e impatto sulle performance». Ad esempio, le aziende con modelli femminili conseguono performance superiori rispetto alle aziende con modelli maschili: +3,6 punti in termini di Roe in caso di leadership individuale e +0,6 punti in caso di leadership collegiale.

M. S. S.

Proprietà e vertici



Solo esterni alla famiglia
3,5%

Fratelli e sorelle
6,2%

Due famiglie proprietarie
8,6%

Coniugi
11,7%

Rami differenti della famiglia
13%

Tipologia di leadership collegiale

Proprietari e esterni alla famiglia
33,7%

Padri e figli, generi e nuore
23,3%

