

## L'analisi

# Aziende familiari, lasciatele solo a chi ha la stoffa giusta

**Ogni anno il 10 per cento è coinvolto in un passaggio generazionale: un momento critico per le dinastie, ma anche per il Paese**

a cura

di **Guido Corbetta\***

Il ricambio generazionale è un tema decisivo per la continuità e lo sviluppo del sistema industriale italiano. L'Osservatorio Aub calcola che ogni anno si completano i passaggi generazionali nel 2 per cento delle imprese familiari.

Dato che questi processi iniziano anche 4 o 5 anni prima, è possibile concludere che ogni anno almeno il 10 per cento delle imprese familiari italiane è coinvolto in tali processi. Tanti si chiedono quali siano gli ingredienti di un passaggio di successo.

È utile guardare alle imprese dove il ricambio è avvenuto 10 o 15 anni fa. Sempre più spesso si vedono casi di imprese dove due parenti (fratelli, sorelle, cognati, nuore, cugini, ...), proprietari al 50 per cento di un'azienda la mettono in stallo. O casi di imprese con tre soci dove due parenti incapaci fanno maggioranza contro l'unico parente che ha l'interesse e le competenze imprenditoriali e professionali per portare avanti l'azienda.

Non c'è da stupirsi che queste situazioni poi creino un impatto negativo sulle imprese. Ma perché questi casi stanno aumentando? La risposta a me pare chiara: perché i genitori-proprietari non sanno o non vogliono più scegliere. E allora se un imprenditore o una imprenditrice hanno due figli o figlie, senza pensare alle conseguenze, senza progettare adeguati sistemi di governance, lasciano il 50 per cento della proprietà a testa. E se ne hanno tre lasciano il 33 per cento a testa.

Questi comportamenti possono anche essere comprensibili come padri o madri (anche se penso che sarebbe meglio lasciare a ognuno ciò che serve per soddisfare le proprie aspettative), ma non sono comportamenti da imprenditore proprietario interessato alla continuità di lungo periodo della propria impresa.

Scegliere tra i propri figli non è facile, ma il primo passo di un buon processo di ricambio generazionale sta proprio nella volontà di scegliere studiando bene le caratteristiche personali (soprattutto di carattere) e professionali dei propri figli e figlie.

Al termine di questo lavoro di analisi si può arrivare a concludere che sia bene lasciare la proprietà al 50% a due figli o figlie o rami familiari. Ma, in tal caso, si adotteranno tutte quelle regole di governance che facilitano la coesione tra i due proprietari e che permettono di sbloccare eventuali situazioni di stallo.

*\*Professore AIDAF-EY  
di Strategia delle imprese familiari,  
Università Bocconi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

