

**Domenica 15 giugno 2025**

### Aziende familiari

## QUANDO NON C'È PIÙ LA FAMIGLIA

di **Giovanni Costa**

**I**n un convegno svoltosi recentemente alla Fondazione Cuoia Business School la banca svizzera Lombard Odier ha ricordato che sta per arrivare un passaggio di proporzioni bibliche dalla generazione dei Baby Boomer alla NextGen. Ha ricordato anche che la storia ci ammonisce che nel 70% dei casi i patrimoni familiari non sopravvivono alla seconda generazione, e nel 90% alla terza. In parte ciò è dovuto alla mancata programmazione dei passaggi generazionali. Passaggi che possono essere migliorati con l'aiuto di esperti. In misura sicuramente maggiore ciò è dovuto a fenomeni strutturali: i cicli di vita delle imprese e delle famiglie stanno contraendosi e in buona misura divergendo. Sono quindi difficilmente sovrapponibili.

In una famosa poesia (*Les belles familles*) Jacques Prévert ironizza sui re Luigi di Francia che, fermatisi al XVIII, non hanno saputo contare fino a venti. I dati appena richiamati suggeriscono che molte aziende familiari hanno qualche difficoltà a contare fino a due o tre. Per non parlare delle start up che non cominciano neanche a contare. I valori e il ruolo delle imprese familiari non saranno mai abbastanza celebrati. E dobbiamo essere grati a quanti si prodigano per conservare, trasmettere, sviluppare i valori di tali aziende che secondo Kpmg sono in Italia oltre 800 mila. Ricordo l'associazione mondiale «Gli Enochiani» che annovera le imprese familiari che operano da almeno due secoli.

**E** ricordo l'Aidaf che con l'osservatorio Aub 2024 ha censito e sottoposto a dettagliato monitoraggio 25.800 imprese familiari con fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro. Occupano 3,3 milioni di persone e fatturano 1.200 miliardi. Costituiscono così un elemento portante del nostro sistema economico e sociale. Ci fosse bisogno di una conferma, la troviamo tra i Champions 2025 selezionati da ItalyPost e L'Economia del Corriere dove abbondano le imprese con un forte nucleo familiare molto attivo e coeso. Ma cosa ci riserva il futuro?

Il problema si pone quando la famiglia non c'è più per le sue frammentazioni interne oppure per la sua inadeguatezza a sostenere gli sforzi finanziari e i rischi connessi alle esigenze di crescita dimensionale e alle grandi rivoluzioni tecnologiche. O quando la famiglia non c'è ancora e probabilmente non ci sarà mai. Come nel caso delle start up il cui ciclo di vita non copre i tempi di formazione di una famiglia. Se hanno successo sono assorbite da realtà di maggiore dimensione o passano direttamente allo stadio dell'azionariato diffuso a forte controllo

manageriale. Capita anche che nel capitalismo digitale la leadership sia assunta da un «autarca» la cui virtù principale non è certo quella del pater familias. Meno frequente ma in ascesa e in alternativa la valorizzazione di leadership femminili.

Un ruolo importante può essere giocato dalla finanza che si propone come strumento di interposizione tra la famiglia e l'impresa separando i destini dell'una da quelli dell'altra. Un ruolo che presenta alcuni vantaggi. Allenta i vincoli affettivi, consente di rimuovere i conflitti senza intaccare l'assetto patrimoniale, rende liquidabile l'investimento favorendo così forme di exit morbido. In aggiunta facilita inserimenti esterni che aggregano e irrobustiscono le risorse gestionali e finanziarie di più famiglie.

Gli strumenti di ingegneria finanziaria assumono la forma dei trust, dei club deal, dei family office. Senza entrare in troppi dettagli, li accomuna l'obiettivo di rappresentare un sostituto allargato della famiglia. Riusciranno a conservare la funzione di identità, coesione, visione prima coperta dalla famiglia quando subentreranno i freddi e impersonali algoritmi dei fondi di «private equity»? Non c'è molto tempo per rispondere. E questa volta tocca anche ai manager farsi venire qualche buona idea.