

Osservatorio delle imprese familiari: storie, numeri e visioni

Primo rapporto · Ottobre 2026

A cura di **Alessandro Cinti**

Università Politecnica delle Marche · Dipartimento di Management

Gruppo di ricerca: Andrea Sabatini, Giulia Flamini, Alessio Giorgetti
Progetto ideato con i Proff. Maria Serena Chiucchi, Gian Luca Gregori e
Andrea Perna, in collaborazione con Confindustria Ancona e AIDAF

Otto risultati

94%

delle società di capitali marchigiane sono familiari

22,2%

delle imprese familiari è oltre la prima generazione

49%

dei ricavi delle imprese familiari viene da queste imprese

1.527

imprese nate negli anni '80 e '90 ancora guidate dal fondatore, con 60 anni o più

- 1. Le imprese familiari sono il sistema produttivo.** 28.025 società di capitali su 29.726 (94%) sono controllate da una o poche famiglie. Considerando holding e società della stessa famiglia come un'unica impresa, le imprese familiari operative sono 13.237, con 189.907 dipendenti e 46,7 miliardi di euro di ricavi.
- 2. Il mito del 3% non regge.** Delle imprese familiari con più di 50 anni ancora attive, l'84% ha già passato il testimone e quasi una su cinque (17%) è almeno alla terza generazione.
- 3. La prima generazione prevale perché le imprese sono giovani.** Il 77,8% delle imprese è guidato dalla prima generazione, ma due su tre sono nate dopo il 2000. Tra quelle nate prima del 1970, il 94% è oltre la prima generazione.
- 4. Chi ha passato il testimone pesa metà dell'economia familiare.** Le imprese oltre la prima generazione sono il 22,2% del totale ma fanno il 41,5% dei dipendenti e il 49,3% dei ricavi.
- 5. Il cuore è nato negli anni Settanta e Ottanta.** Le imprese fondate tra il 1970 e il 1989 sono il 15,6% del totale ma fanno il 42,1% dei ricavi; in una su cinque due generazioni lavorano già insieme.
- 6. Come per le grandi imprese, le familiari rendono di più.** Negli ultimi dieci anni il ROI mediano delle imprese familiari è stato sempre superiore a quello delle non familiari, anche sotto i 20 milioni di fatturato.
- 7. Conta l'età di chi guida, e la transizione costa.** A parità di dimensione, settore ed età dell'impresa, con leader sotto i 50 anni si cresce e si rende di più; con leader sopra i 70 la redditività è più bassa; mentre la transizione è in corso la crescita dei ricavi è più bassa di 1,7 punti l'anno.
- 8. La stagione dei passaggi è davanti a noi.** 1.527 imprese nate tra il 1980 e il 1999 sono ancora guidate da chi le ha fondate, con un leader di 60 anni o più; 1.673 imprese, con 26.708 addetti, hanno un leader di 70 anni o più senza un successore familiare visibile.

Dai casi aziendali. Il successore non prende il posto del padre: prende un altro posto. Quando la generazione entrante porta competenze complementari, spesso sul mercato e sull'estero, si inserisce nella rete di risorse e relazioni dell'impresa con meno frizioni. La complementarità tra generazioni si può progettare.

Perché un Osservatorio, e come lavora

In Italia il riferimento per lo studio delle imprese familiari è l'Osservatorio AUB di AIDAF, UniCredit e Università Bocconi, giunto alla sedicesima edizione. Il suo campo di osservazione sono le imprese con oltre 20 milioni di euro di fatturato. Nelle Marche, sopra questa soglia, ci sono circa 340 gruppi familiari: oltre il 97% delle imprese familiari della regione resta fuori dal campione nazionale.

L'Osservatorio Imprese Familiari delle Marche nasce per colmare questo vuoto: lo stesso impianto di AUB, esteso a tutte le società di capitali familiari della regione e aggiornato ogni anno. Un Osservatorio a integrazione di quello nazionale, non in alternativa.

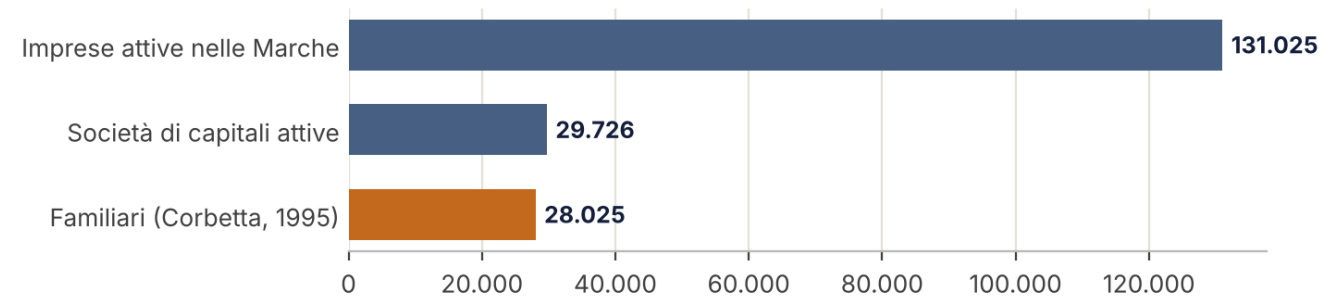
Il metodo in breve

- **Universo.** Tutte le società di capitali attive con sede nelle Marche: 29.368 nella banca dati AIDA (Bureau van Dijk, dati al 7 ottobre 2026), con dieci anni di bilanci, assetti proprietari, partecipazioni e cariche sociali dal 2013.
- **Impresa familiare.** Una o poche famiglie detengono una quota del capitale sufficiente ad assicurarne il controllo (Corbetta, 1995). Sono distinti i tre cerchi di Astrachan e Shanker (2003).
- **Unità di analisi.** Holding, controllate e collegate della stessa famiglia sono aggregate in un'unica impresa: 13.805 imprese operative, cioè con almeno un dipendente e un'attività non solo immobiliare o di holding.
- **Generazione al comando.** Stimata dall'età di chi guida l'impresa principale rispetto all'anno di fondazione, corretta con lo storico delle cariche, con i familiari più anziani in gestione o tra i soci e con la lettura automatica dei siti aziendali (anno di fondazione per oltre 1.800 imprese, generazione dichiarata e verificata a mano per 472). I valori sulle generazioni successive sono **valori minimi**.
- **Stime.** Regressioni su dieci anni di bilanci, a parità di dimensione, settore, provincia, età dell'impresa e anno, sul modello di AUB.
- **Casi.** Ai dati si affianca uno studio qualitativo con casi aziendali e interviste a generazioni diverse della stessa famiglia.

Dettagli, definizioni e limiti sono nella nota metodologica in fondo al rapporto.

Chi sono

Nelle Marche ci sono circa 131.000 imprese attive, 93.000 escludendo le artigiane. Le società di capitali attive sono 29.726: di queste, **28.025 sono familiari, il 94%**. È un dato più alto di altre stime note (ISTAT, 71% delle imprese marchigiane con almeno 3 addetti; AIDAF, 85% delle imprese italiane; AUB, 67% delle imprese italiane sopra i 20 milioni) perché l'universo è diverso: qui si osservano le società di capitali di cui si può ricostruire la proprietà.



Fonti: CNA Marche su dati ISTAT, Camera di Commercio, Ebam (2026); AIDA, Bureau van Dijk.

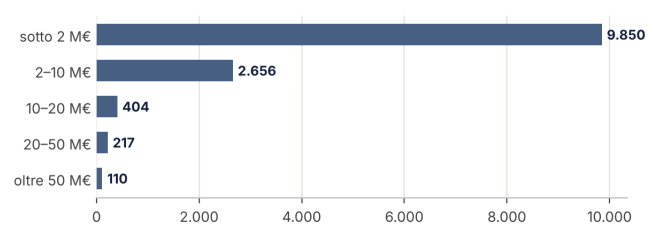
Tre modi di essere familiari

Sulle 13.805 imprese operative, i tre cerchi di Astrachan e Shanker mostrano come la famiglia non sia solo proprietaria: quasi nove imprese su dieci sono guidate da chi è legato alla proprietà, e in un'impresa su dieci due generazioni lavorano insieme. Queste ultime sono più grandi della media: fanno il 18% dei dipendenti e il 24% dei ricavi.

CERCHIO	DEFINIZIONE	IMPRESE	% IMPRESE	% DIPENDENTI	% RICAVI
Ampio	la famiglia controlla	13.237	96%	86%	85%
Intermedio	e chi guida è legato alla proprietà	12.187	88%	75%	74%
Ristretto	e due generazioni sono in gestione	1.312	10%	18%	24%

Assetto proprietario e dimensione

ASSETTO	IMPRESE	% IMPRESE	% RICAVI
Familiari	13.237	95,9%	84,6%
Controllo estero	153	1,1%	5,7%
Cooperative ed enti	62	0,4%	1,2%
Pubblico	78	0,6%	2,1%
Investitori finanziari	23	0,2%	0,6%
Da verificare	252	1,8%	5,8%

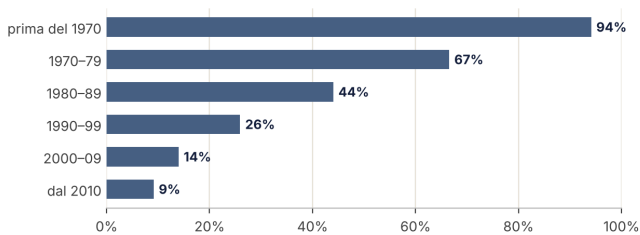


Imprese familiari operative per classe di fatturato. L'Osservatorio AUB osserva solo le ultime due classi.

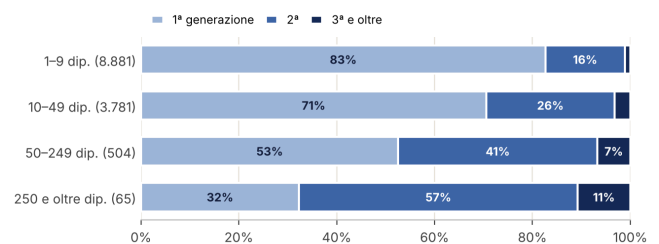
Le generazioni

«Solo il 3% supera la terza generazione»? Il dato viene da uno studio del 1987 su 200 imprese manifatturiere dell'Illinois, che contava come fallita anche un'impresa venduta (Ward, 1987). Nelle Marche, delle 912 imprese familiari fondate entro il 1976 e ancora attive, **l'84% ha già passato il testimone** e il 17% è almeno alla terza generazione. Non è un tasso di sopravvivenza: si osserva solo chi è arrivato a oggi.

Il 77,8% delle imprese familiari è guidato dalla prima generazione, il 20,2% dalla seconda, il 2,0% dalla terza o successive. La prima generazione prevale perché le imprese sono giovani: il 68% è nato dal 2000. Tra le imprese nate prima del 1970 il 94% è oltre la prima generazione; tra quelle degli anni Settanta, due su tre.



Imprese oltre la prima generazione, per decennio di fondazione.



Generazione al comando per classe di dipendenti.

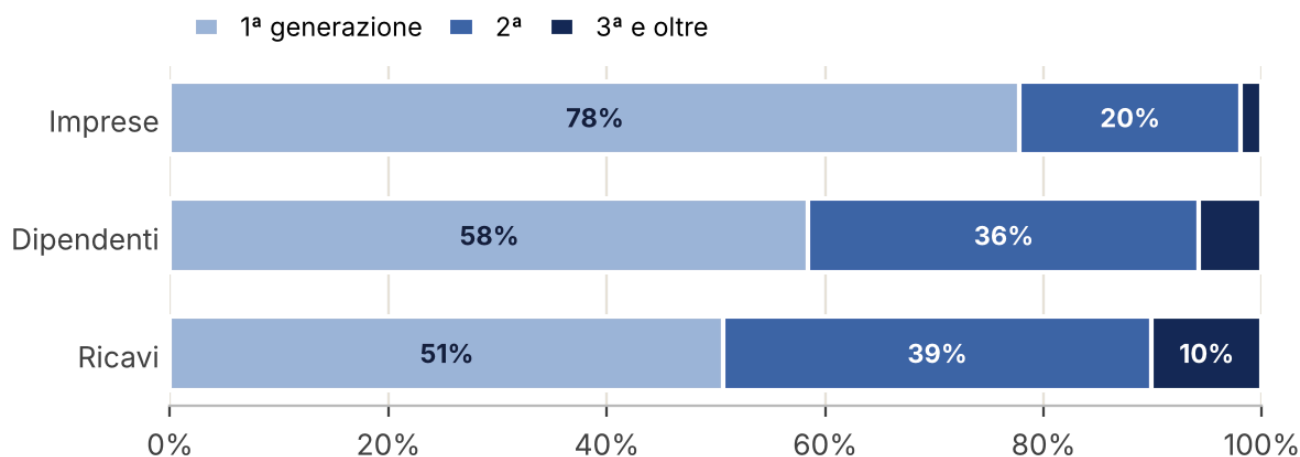
Più l'impresa è grande, più è avanti nelle generazioni: oltre la prima generazione è il 17% delle imprese con 1-9 dipendenti e il 68% di quelle con oltre 250.

Il secondo passaggio è diverso dal primo

Al primo passaggio la questione è chi prende il posto del fondatore; al secondo, quando i fratelli diventano cugini, la proprietà si frammenta. Le imprese con quattro o più soci persone fisiche sono il 9,6% nella prima generazione, il 19,3% nella seconda e il 24,5% nella terza: la continuità diventa una questione di governance di una famiglia che si allarga (Gersick et al., 1997).

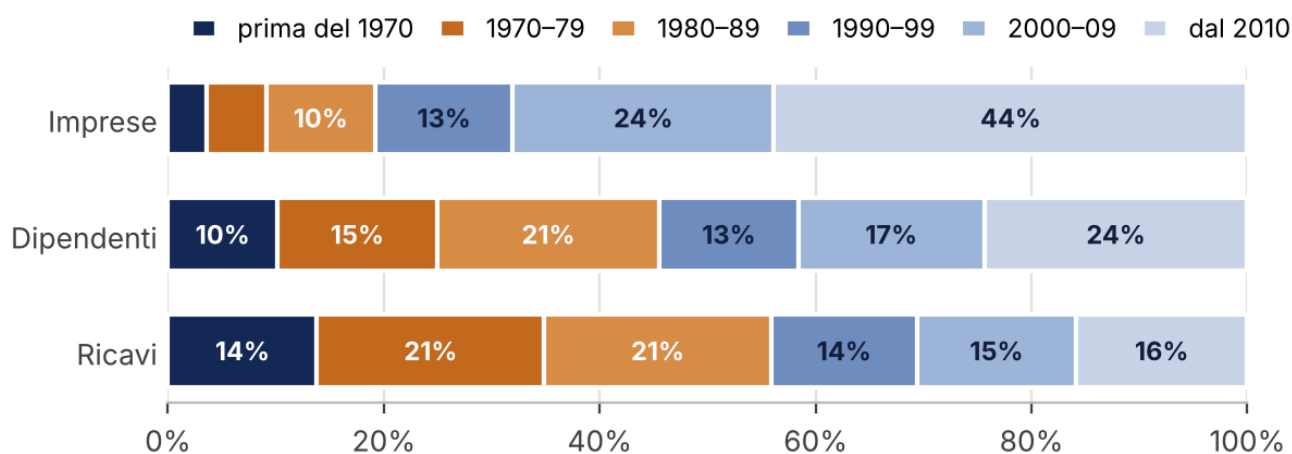
Quanto pesano

Le imprese che hanno già passato il testimone sono il 22,2% del totale ma danno lavoro al 41,5% dei dipendenti e fanno il 49,3% dei ricavi. Le imprese di terza generazione e oltre, il 2,0% del totale, fanno il 10% dei ricavi.



Quota di imprese, dipendenti e ricavi per generazione al comando.

Guardando al decennio di fondazione emerge il **cuore economico** del territorio: le 2.065 imprese nate tra il 1970 e il 1989, nella grande stagione industriale delle Marche, sono il 15,6% del totale ma fanno il 35,4% dei dipendenti e il 42,1% dei ricavi. In una su cinque (20%) due generazioni lavorano già insieme; in quasi una su quattro (23%) il leader ha 70 anni o più senza un successore familiare visibile.

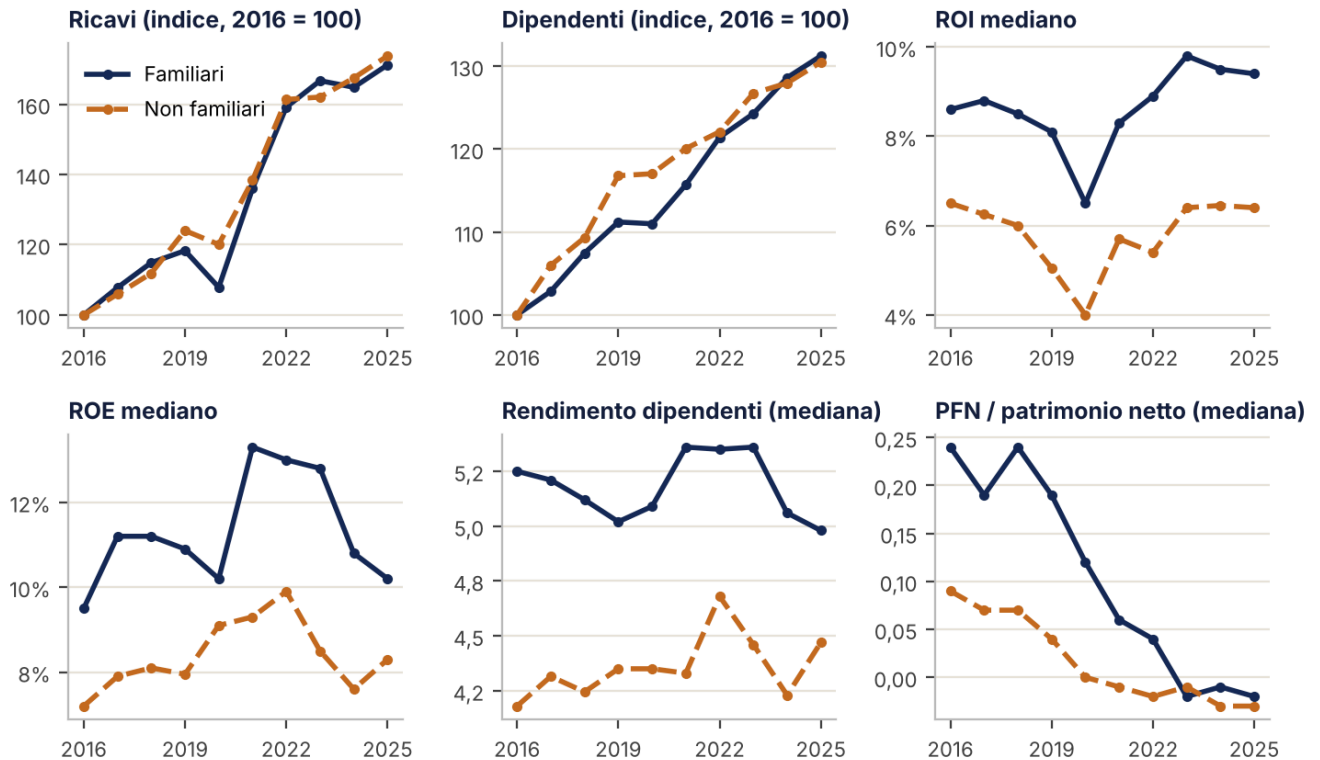


Quota di imprese, dipendenti e ricavi per decennio di fondazione. In arancio i decenni 1970-79 e 1980-89.

FONDAZIONE	IMPRESE	% IMPRESE	% DIPENDENTI	% RICAVI	OLTRE LA 1ª GEN.	3ª GEN. E OLTRE
prima del 1970	475	3,6%	10,1%	13,8%	94,1%	29,9%
1970-79	729	5,5%	14,8%	21,1%	66,5%	3,2%
1980-89	1.336	10,1%	20,6%	21,0%	44,0%	1,7%
1990-99	1.686	12,7%	12,8%	13,5%	25,9%	1,4%
2000-09	3.201	24,2%	17,3%	14,7%	14,0%	0,7%
dal 2010	5.804	43,9%	24,4%	15,9%	9,1%	0,4%

Performance: familiari e non familiari, 2016–2025

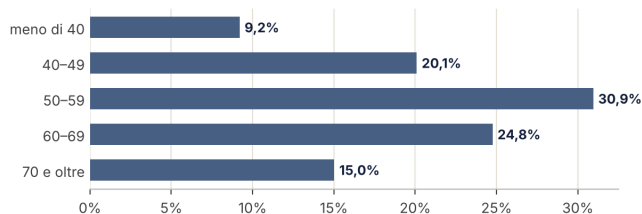
Come nell'Osservatorio AUB, le imprese familiari mostrano una redditività operativa superiore a quella delle non familiari, e il risultato vale anche sotto i 20 milioni di fatturato. Negli ultimi dieci anni il ROI mediano delle familiari è stato sempre più alto (intorno al 9% contro il 6% nell'ultimo triennio), anche nel 2020. Ricavi e occupazione sono cresciuti a ritmi simili nei due gruppi (ricavi +71%, dipendenti +31% per le familiari dal 2016), mentre l'indebitamento delle familiari si è ridotto in modo marcato.



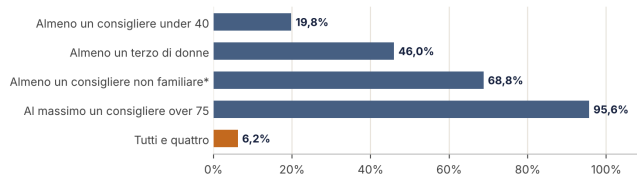
Indici di ricavi e dipendenti: variazione del totale delle stesse imprese anno su anno. Indici di bilancio: mediana dell'impresa principale. Imprese attive oggi: chi è uscito dal mercato non è osservato.

Governance e leadership

Nel 68% delle imprese familiari la leadership è interamente familiare. L'età mediana del leader è 56 anni: il 29,3% ha meno di 50 anni, il 39,8% ne ha 60 o più, il 15,0% 70 o più.



Età del leader dell'impresa principale (2026).

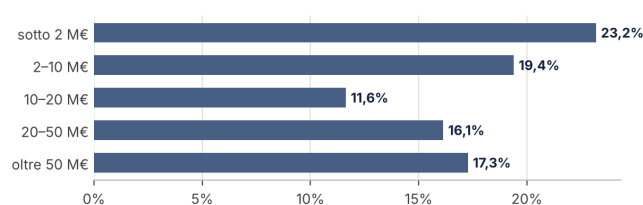


Diversity del consiglio secondo i 4 indicatori AUB (3.112 imprese con un consiglio di almeno due membri). *Stimato dal cognome: può essere sovrastimato.

Solo il 6,2% dei consigli rispetta tutti e quattro gli indicatori di diversity proposti da AUB, un valore vicino al dato nazionale (5,7%).

Leadership femminile

	TUTTE	1 ^a GEN.	2 ^a GEN.	3 ^a +
Leader donna	21,9%	22,3%	21,7%	21,5%
CdA con almeno una donna	53,1%	49,4%	59,2%	64,3%
Donne nei CdA (quota)	25,0%	23,5%	26,8%	31,4%
Donne in alta direzione (quota)	22,6%	22,6%	22,6%	21,4%

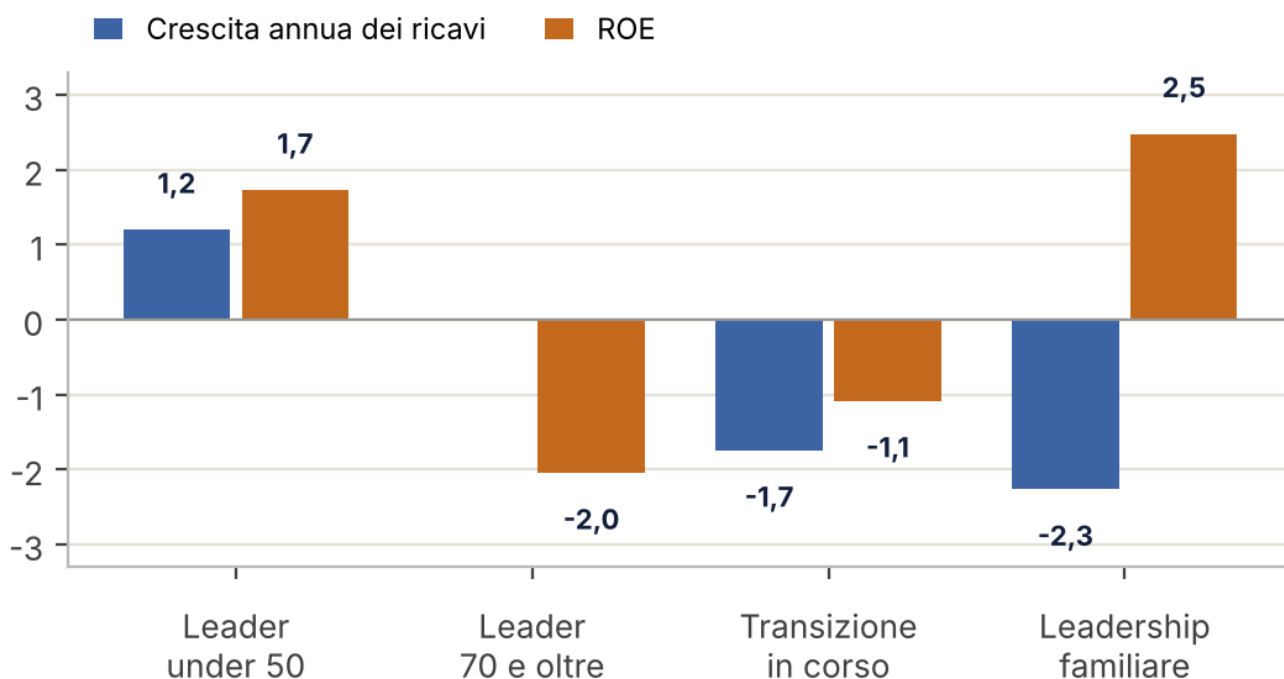


Leader donna per classe di fatturato.

Una leader su cinque è donna, ma la quota scende con la dimensione. Con le generazioni le donne entrano nei consigli (dal 49% al 64% dei CdA con almeno una donna) senza arrivare più spesso alla guida.

Cosa conta per le performance

Sul modello di AUB, le performance dell'impresa principale sono state stimate su dieci anni di bilanci (circa 85.000 osservazioni impresa-anno, quasi 12.000 imprese familiari), a parità di dimensione, anni dell'impresa e della società principale, settore, provincia e anno.



Differenza in punti percentuali rispetto al riferimento. Sono mostrati solo gli effetti statisticamente significativi ($p < 0,05$).

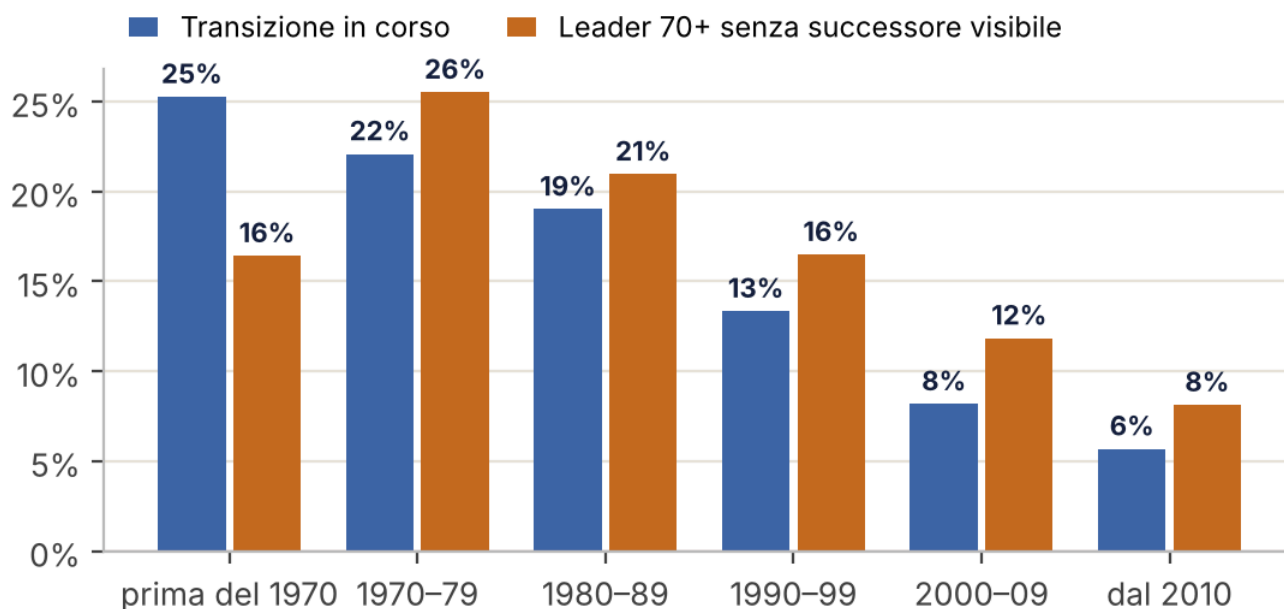
	CRESCITA RICAVI	ROE	ROA	MARGINE EBITDA
2ª generazione	+1,0 *	-1,5 ***	-0,6 ***	+0,2
3ª generazione o oltre	+1,4	-0,8	-0,4	+0,7
Leader under 50	+1,2 ***	+1,7 ***	+0,8 ***	+0,2
Leader 70 e oltre	-0,5	-2,0 ***	-0,8 ***	-0,1
Transizione in corso	-1,7 ***	-1,1 **	-0,1	+0,7 **
Leader legato alla proprietà	-2,3 **	+2,5 ***	+1,4 ***	+1,0 **

*** $p < 0,01$ · ** $p < 0,05$ · * $p < 0,1$; errori standard per impresa. Riferimenti: 1ª generazione; leader 50–69 anni; nessuna transizione; leader non legato alla proprietà. Associazioni, non effetti causali.

- **L'età di chi guida conta più della generazione.** Con leader under 50 la crescita e la redditività sono più alte; con leader di 70 anni o più ROE e ROA sono più bassi, come nel dato nazionale.
- **La transizione, mentre è in corso, costa:** 1,7 punti di crescita l'anno e 1,1 punti di ROE.
- **La leadership familiare è più redditizia ma cresce meno:** più prudenza, meno espansione.
- **La generazione in sé non fa la differenza:** conta il ricambio, e come viene gestito.

Transizioni e apertura

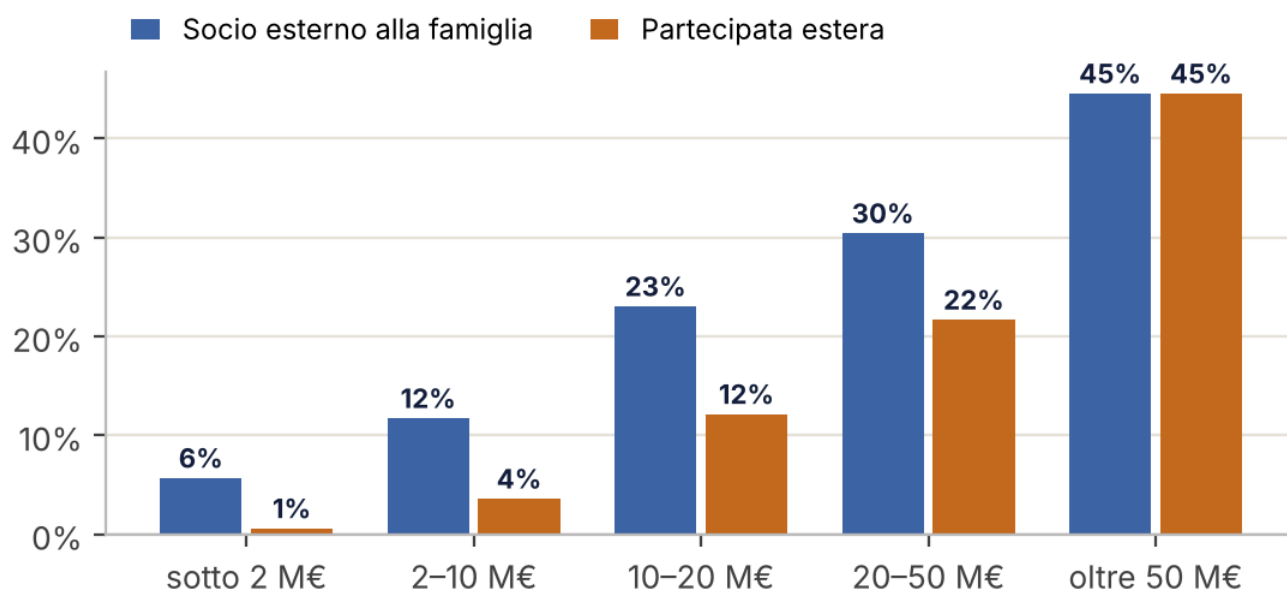
Nel 10,2% delle imprese familiari (1.352) due generazioni della famiglia sono già in carica insieme; la quota sale a una su quattro tra le imprese con almeno 50 dipendenti. Ma la grande stagione dei passaggi è davanti: **1.527 imprese nate tra il 1980 e il 1999**, con 29.365 addetti, sono ancora guidate da chi le ha fondate e hanno un leader di 60 anni o più.



Transizione in corso: due familiari in carica con almeno 20 anni di differenza. Senza successore visibile: leader di 70 anni o più e nessun familiare in carica almeno 20 anni più giovane.

Apertura

L'8,1% delle imprese familiari ha un socio esterno alla famiglia (investitore finanziario o altra impresa italiana con almeno il 5%), in linea con l'8% rilevato da AUB; solo lo 0,7% ha un investitore finanziario. Il 2,2% ha almeno una partecipata estera, contro il 9,5% delle non familiari. Entrambe le aperture crescono con la dimensione.



Imprese familiari con un socio esterno e con una partecipata estera, per classe di fatturato.

Il territorio

PROVINCIA	IMPRESE	OLTRE LA 1 ^a GEN.	% DIPENDENTI	% RICAVI	LEADER 70+
Ancona	3.577	23,6%	28,1%	29,8%	14,8%
Ascoli Piceno	2.011	18,6%	12,6%	14,2%	16,1%
Fermo	1.598	21,2%	10,7%	8,9%	14,6%
Macerata	2.812	23,4%	18,4%	18,2%	15,5%
Pesaro e Urbino	3.233	22,2%	30,1%	28,8%	14,4%

SETTORE	IMPRESE	OLTRE LA 1 ^a GEN.	3 ^a GEN. E OLTRE	% DIPENDENTI	% RICAVI	ETÀ MEDIANA LEADER
Commercio	2.815	23,0%	2,1%	15,0%	28,4%	57
Costruzioni	1.877	19,6%	1,1%	8,3%	7,8%	55
Altri servizi	1.186	15,7%	1,5%	7,9%	3,4%	56
Turismo e ristorazione	1.077	18,8%	1,0%	5,9%	1,8%	54
Moda e calzature	896	23,2%	2,5%	9,8%	7,2%	58
Metalli e prodotti in metallo	884	29,4%	2,1%	9,6%	8,5%	56
Meccanica ed elettrico	810	23,8%	1,9%	12,4%	13,2%	56
Servizi professionali	743	12,0%	0,1%	2,5%	1,6%	56
Legno e mobile	520	29,0%	2,7%	7,0%	7,0%	56
ICT e comunicazione	511	9,0%	0,4%	3,9%	2,3%	56
Chimica, gomma, plastica, vetro	485	37,9%	4,7%	6,9%	8,4%	58
Trasporti e logistica	417	22,5%	3,1%	3,4%	2,5%	56
Alimentare e bevande	307	37,5%	8,8%	2,2%	2,9%	57
Altra manifattura	288	30,9%	3,1%	3,1%	2,8%	58
Energia e ambiente	145	27,6%	2,1%	0,8%	1,6%	56
Agricoltura	144	24,3%	2,8%	0,7%	0,3%	58
Finanza e immobiliare	102	18,6%	0,0%	0,3%	0,2%	54
Altra industria	24	37,5%	0,0%	0,2%	0,2%	66

Settore dell'impresa principale (ATECO). Sono esclusi i settori con meno di 10 imprese.

Cosa dicono i casi

I dati dicono che la transizione costa, non perché. Per capirlo l'Osservatorio è entrato in alcune imprese del territorio con lo studio di caso e interviste a generazioni diverse della stessa famiglia. I casi sono presentati in forma anonima.

Il successore non prende il posto del padre: prende un altro posto.

Il modello d'impresa si può leggere in tre parti. La **creazione del valore** (tecnica, prodotto, produzione), dove spesso resta la generazione che ha fondato; la **consegna del valore** (mercato, clienti, estero, marchio), dove spesso entra la nuova generazione; la **cattura del valore** (finanza, amministrazione, governance). Quando chi entra porta competenze complementari si colloca accanto, non sopra, e si inserisce nella rete di risorse e relazioni dell'impresa con meno frizioni: è l'*embedding* di una nuova risorsa in una struttura esistente, nella prospettiva del Network Innovation Approach. Spesso la transizione generazionale è anche un passaggio dall'orientamento al prodotto all'orientamento al mercato.

Complementari: si cresce. La prima generazione presidia la tecnica, la seconda porta l'impresa sui mercati esteri e rinnova il prodotto ascoltando i clienti. Le discussioni restano sull'impresa, non sulla famiglia.

Sovrapposti: ci si scontra. Generazione uscente ed entrante presidiano la stessa area. Due persone competenti nello stesso spazio generano forti tensioni.

La complementarità si può progettare: ruoli distinti, regole che separano famiglia e impresa, ingresso della nuova generazione per competenze, possibilmente dopo esperienze esterne. È coerente con quanto rileva AUB: il passaggio migliora le performance soprattutto quando il successore ha formazione ed esperienze fuori dall'azienda.

I prossimi passi

- **Panel con le imprese**, tre o quattro incontri l'anno, uno per tema.
- **Validazione delle stime** con le imprese, a partire da un campione.
- **Una fotografia ogni anno**, per misurare i passaggi generazionali effettivi e le imprese che non li superano, e stimarne l'effetto con il metodo delle differenze nelle differenze, come AUB.
- **Un cruscotto per Confindustria**, aggiornato ogni anno, in cui ogni impresa può vedere dove si colloca rispetto alle imprese simili, senza alcun elenco visibile.
- **Formazione**: le transizioni generazionale, green e digitale portate in aula con le imprese.

Conclusioni: pensare in generazioni

I numeri e le persone. L'Osservatorio ha guardato quasi trentamila società di capitali marchigiane: più di nove su dieci sono controllate da una persona o da una famiglia e, considerate come imprese, danno lavoro a oltre 189.907 persone. Quando si dice che l'impresa familiare è l'economia di questa regione, non si usa un modo di dire.

Le imprese che sono cresciute sono quelle che hanno saputo passare di mano. È oltre la prima generazione il 17% delle imprese con meno di 10 dipendenti e il 68% di quelle con più di 250. Le imprese di seconda e terza generazione sono più di una su cinque, ma danno più di quattro posti di lavoro su dieci e quasi metà dei ricavi. La continuità non è soltanto un tema di famiglia: è un tema di sviluppo del territorio.

L'altra faccia. In quasi quattro imprese su dieci chi è al comando ha già compiuto sessant'anni; in due su tre c'è un solo amministratore; 1.673 imprese, con 26.708 addetti, sono guidate da chi ha settant'anni o più senza avere accanto, nella gestione, un familiare più giovane. E il passaggio, mentre avviene, ha un costo: la crescita rallenta e la redditività scende. Non è un allarme: è il tipo di problema che si risolve se lo si affronta per tempo e che diventa una crisi se lo si rimanda. Un passaggio preparato in dieci anni è una scelta; un passaggio improvvisato in dieci giorni è un'emergenza.

Cosa insegnano i casi. Il passaggio non è un giorno, è un percorso. Il successore non prende il posto di chi lo ha preceduto: ne prende un altro, portando competenze complementari. Servono regole chiare prima che servano. E la parte più difficile, spesso, non è fiscale né societaria: è parlarsi. La complementarità tra generazioni, però, si può progettare.

Tre impegni.

- **La continuità della ricerca.** Una fotografia serve a poco, un film serve a molto. L'Osservatorio tornerà ogni anno su questi dati: tra un anno sapremo quante di quelle 1.673 imprese avranno fatto un passo avanti, e quanti passaggi saranno davvero avvenuti.
- **Portare gli strumenti dove servono.** Governance, patrimonio, protezione dai rischi, formazione di chi subentra: devono arrivare anche alle imprese più piccole, quelle che un consulente dedicato non ce l'hanno. Il cruscotto consegnato a Confindustria Ancona è il primo di questi strumenti.
- **Costruire i dati con le imprese.** Le stime hanno limiti dichiarati: nessuno conosce un'impresa familiare meglio della famiglia che la guida. La validazione con le imprese è il passo che renderà i numeri più completi e più utili.

Le imprese familiari hanno una caratteristica che le altre non hanno: pensano in generazioni, non in trimestri. Il compito dell'Università e del sistema associativo è fare in modo che questa visione lunga abbia anche gli strumenti per durare.

Metodologica

Fonte e universo. AIDA, Bureau van Dijk, aggiornamento al 7 ottobre 2026: 29.368 società di capitali attive, non artigiane, con sede nelle Marche e indice di indipendenza BvD noto; altre 358 società attive con indipendenza ignota sono state classificate a parte (totale 29.726). Siti aziendali letti con un programma dedicato a luglio e ottobre 2026.

Impresa familiare. Controllo da parte di una persona o famiglia (Corbetta, 1995), ricostruito da azionista di controllo, proprietario ultimo e soci. Non familiari: controllo estero, pubblico, cooperativo, di investitori finanziari o di grandi gruppi. Da verificare: proprietà non ricostruibile (ad esempio holding senza legame visibile, fiduciarie).

Imprese (gruppi). Holding, controllate e collegate della stessa famiglia sono aggregate; ricavi e dipendenti si sommano. L'impresa principale è la società operativa con i ricavi più alti: da essa derivano leader e indici. Impresa operativa: almeno un dipendente e almeno una società che non sia immobiliare (ATECO 68) o holding (64.2, 70.10).

Anno di fondazione. Costituzione della società più antica del gruppo oppure, se anteriore, primo anno di fondazione dichiarato dal sito aziendale (1.812 imprese).

Generazione al comando. Prima se il leader aveva almeno 18 anni alla fondazione; seconda se nato fino a 25 anni dopo; terza o oltre se nato più tardi. La stima è alzata in presenza di un familiare 20–45 anni più anziano in gestione o tra i soci, di un predecessore di vertice con lo stesso cognome nello storico delle cariche dal 2013, o di una dichiarazione del sito aziendale verificata a mano. Validazione: su 472 imprese il cui sito dichiara una seconda o terza generazione, le regole ne riconoscono il 58%; i valori sulle generazioni successive sono quindi minimi.

Cerchi di Astrachan e Shanker (2003). Ampio: controllo familiare. Intermedio: in più il leader è legato alla proprietà. Ristretto: in più due generazioni in gestione (due familiari in carica con almeno 20 anni di differenza).

Indici. Crescita: variazione dei ricavi; ROI, ROE, ROA come da AIDA; margine EBITDA = EBITDA/ricavi; rendimento dei dipendenti = ricavi/costo del personale; PFN = debiti verso banche e altri finanziatori meno liquidità.

Stime. Regressioni lineari su dati impresa-anno 2016–2025 con effetti fissi di settore, provincia e anno, controlli per dimensione e anni dell'impresa e della società principale, errori standard raggruppati per impresa, valori estremi ridotti al 1° e 99° percentile, esclusi i primi tre anni di vita della società principale. Le caratteristiche (generazione, leader) sono quelle osservate oggi: i risultati sono associazioni, non effetti causali.

Limiti. Le banche dati non vedono la storia delle famiglie (società ricostituite, successori senza carica formale); le serie storiche riguardano le imprese attive oggi; la quota di consiglieri non familiari è stimata dal cognome. Con meno di 10 imprese i valori non vengono pubblicati.

Riferimenti. Si veda la bibliografia.

Riferimenti

- AIDAF, UniCredit, Università Bocconi – Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari (2025). *XVI Osservatorio AUB. Profili delle nuove generazioni, crescita e apertura del capitale: i passaggi chiave per il futuro e la competitività delle imprese familiari*, a cura di F. Quarato e C. Salvato. Milano, 3 febbraio 2025.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter-organizational networks: Foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 65(2), 266–276.
- Bureau van Dijk (2026). *AIDA – Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane*. Banca dati, aggiornamento al 7 ottobre 2026.
- Corbetta, G. (1995). *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*. Milano: Egea.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. Chichester: Wiley.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- ISTAT (2023). *Censimento permanente delle imprese*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.
- Osservatorio Imprese Familiari Marche · Confindustria Ancona e Università Politecnica delle Marche · Primo rapporto, ottobre 2026. Dati aggregati: nessuna impresa è identificabile.