

Osservatorio AldAF-Unicredit-Bocconi (AUB) su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni

II° Rapporto 2010 (estratto)

Guido Corbetta e Alessandro Minichilli

Promosso da



*Associazione Italiana
delle Aziende Familiari*

Realizzato con il contributo scientifico di



**Università Commerciale
Luigi Bocconi**

In collaborazione con





L'Osservatorio AUB (AIdAF-Bocconi-Unicredit) sulle aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni, rappresenta la più completa fonte di informazioni sulle aziende familiari in Italia.

Monitora le caratteristiche e l'evoluzione delle aziende in esame su aspetti quali l'assetto proprietario, la struttura, la governance, la leadership e le performance aziendali.

Partito nel 2009, l'Osservatorio AUB è giunto alla sua terza edizione.

Parte I



La popolazione di riferimento

- ❖ Per i criteri di inclusione delle aziende nell'Osservatorio AUB si veda la nota metodologica

La popolazione di riferimento (1/3)

La popolazione di riferimento a confronto con l'anno precedente



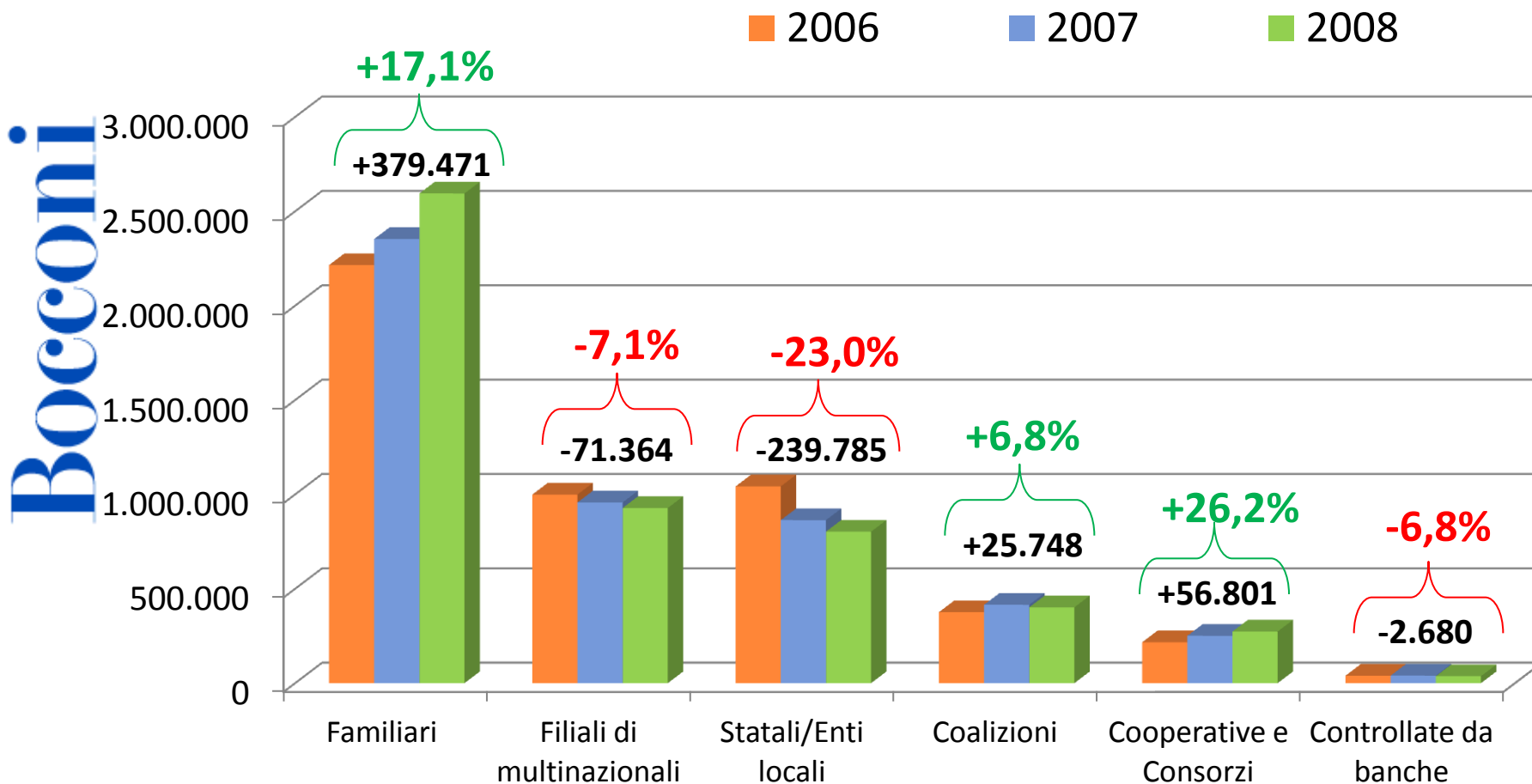
Assetto proprietario (*)	2007		2008	
	N (**)	%	N (**)	%
Familiari	4.251	55,5%	4.221	55,1%
Filiali di multinazionali	1.817	23,7%	1.812	23,7%
Coalizioni	694	9,0%	707	9,2%
Cooperative e Consorzi	423	5,5%	428	5,6%
Statali/Enti locali	397	5,2%	413	5,4%
Controllate da banche	81	1,1%	79	1,0%
Totale	7.663	100,0%	7.660	100,0%

(*) Elaborazioni su dati AIDA.

(**) Percentuali calcolate su 7.660 aziende delle 8.093 totali (7.663 delle 8.096 per l'anno 2007) per le quali sono disponibili informazioni sull'assetto proprietario.



Il numero complessivo dei dipendenti



(Fonte: Aida)



Anno 2008	Popolazione		Fatturato (miliardi di euro)	
	N	%	N	%
Osservatorio AUB	2.522	100%	498.9	100%
(di cui) Aziende quotate	103	4,1%	94.2	18,9%
(di cui) Aziende con Private Equity	78	3,1%	60.4	12,1%

(*) Fonte: Aida.

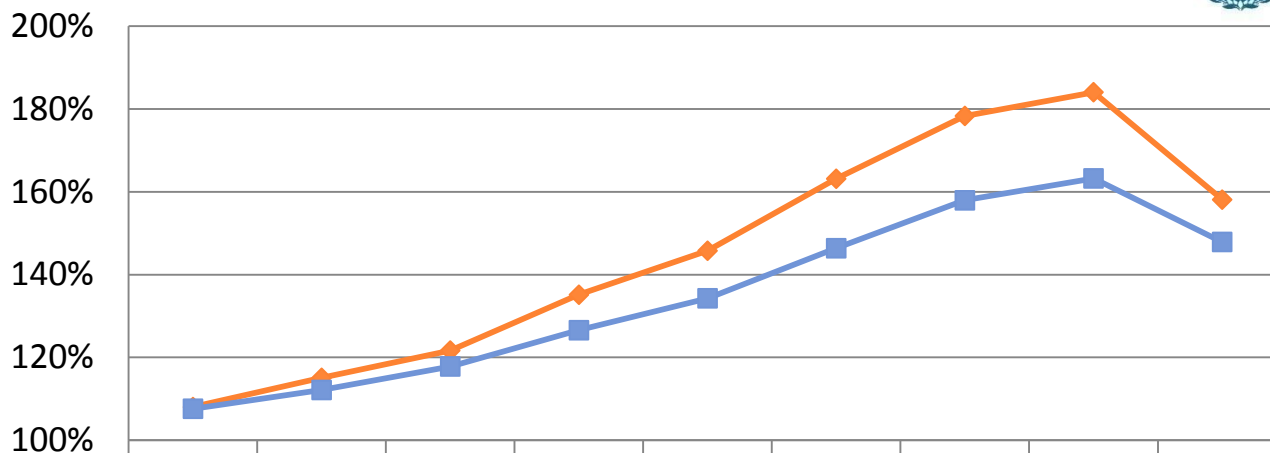
Parte II

La reazione delle aziende familiari
alla crisi: alcune “lezioni”
apprese





La crescita delle aziende familiari e non (*)



	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
—●— Familiari Osservatorio AUB	108%	115%	122%	135%	146%	163%	178%	184%	158%
—■— Non familiari	108%	112%	118%	127%	134%	146%	158%	163%	148%

Non Familiari	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
Cooperative	109%	114%	126%	136%	141%	151%	164%	175%	170%
Statali	108%	110%	120%	130%	142%	153%	163%	175%	168%
Coalizioni	109%	115%	121%	132%	142%	159%	174%	182%	163%
Multinazionali	107%	111%	115%	122%	128%	140%	150%	153%	134%

(*) Crescita composta su base 100 (anno 2000), calcolata sui ricavi delle vendite.

(Percentuali calcolate su 4.432 aziende per il periodo 2000-2008; i dati 2009 sono una proiezione basata sul 54% della popolazione del 2008).



La crescita delle aziende italiane di fronte alla crisi

Assetto proprietario	Crescita 2006-07	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09 (*)
Familiari Osservatorio AUB	9,3%	3,2%	-14,1%
Non familiari	7,9%	3,4%	-9,4%

In particolare, tra le aziende non familiari:

Non familiari	Crescita 2006-07	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09 (*)
Multinazionali	7,4%	1,4%	-12,0%
Coalizioni	9,8%	4,1%	-10,2%
Statali	6,0%	7,6%	-4,0%
Cooperative	8,5%	6,8%	-2,8%

(*) I dati 2009 sono una proiezione basata sul 54% della popolazione del 2008.

(Fonte: Aida)

PFN/EBITDA: le aziende familiari di fronte alla crisi



Bocconi

Osservatorio I Edizione 2007		Osservatorio II Edizione 2008		Stress Test Osservatorio 2009 (**)	
PFN < 0	15,5%	PFN < 0	15,8%	PFN < 0	21,9%
EBITDA < 0	3,4%	EBITDA < 0	5,8%	EBITDA < 0	9,8%
PFN/EBITDA (*)	5,5	PFN/EBITDA	5,8	PFN/EBITDA	6,5

Osservatorio I Edizione 2007		Osservatorio II Edizione 2008		Stress Test Osservatorio 2009 (**)	
PFN/EBITDA > 2	71,5%	PFN/EBITDA > 2	74,5%	PFN/EBITDA > 2	74,1%
PFN/EBITDA > 3	57,6%	PFN/EBITDA > 3	60,4%	PFN/EBITDA > 3	61,9%
PFN/EBITDA > 4	45,9%	PFN/EBITDA > 4	48,8%	PFN/EBITDA > 4	53,0%

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide.

(*) La base di calcolo è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.

(**) I dati 2009 sono una proiezione basata sul 39% della popolazione del 2008 (Fonte:Aida).



Le determinanti del Rapporto PFN/EBITDA (*)

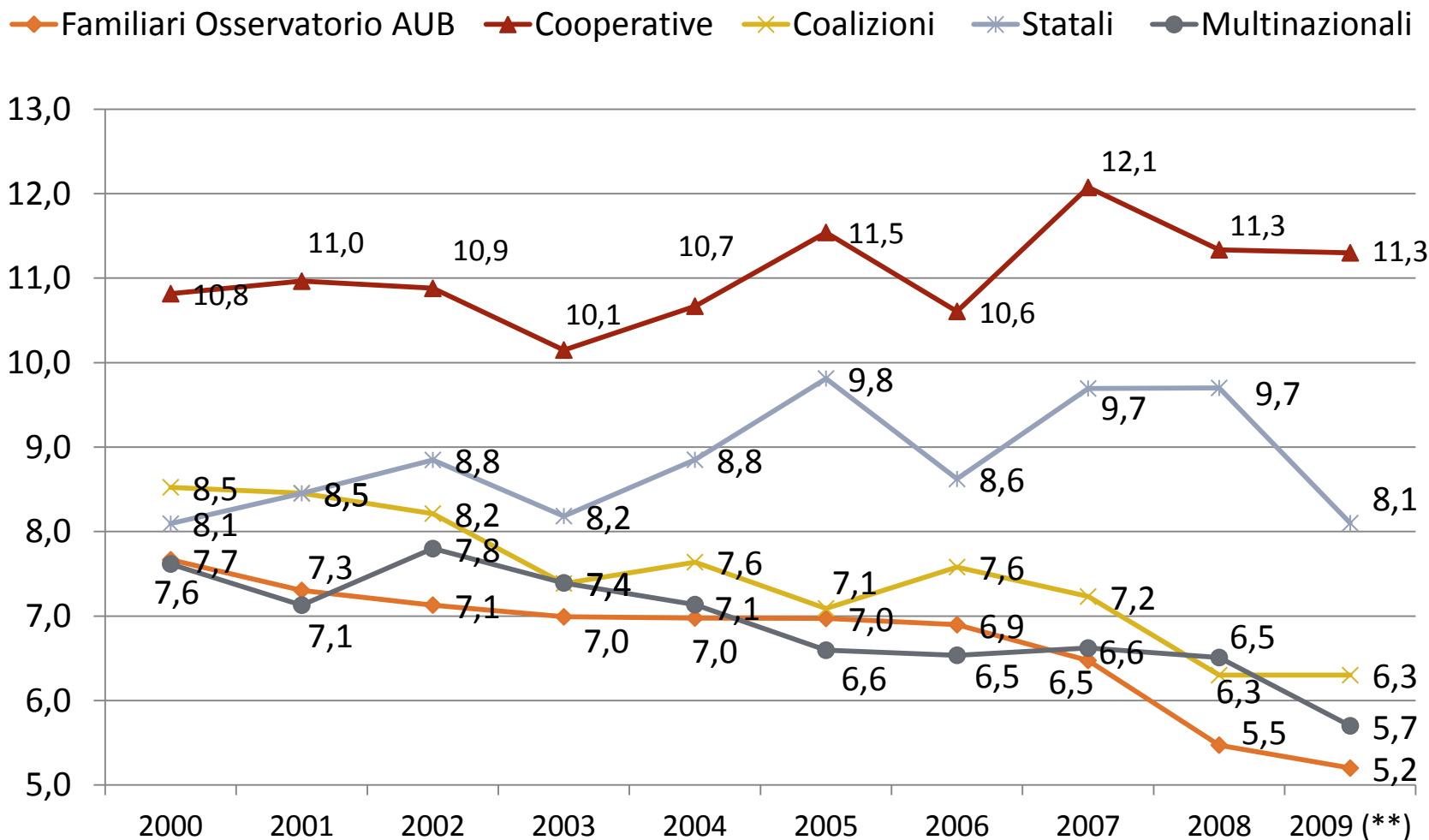
Indebitamento	Δ 2007-2008	Δ 2008-2009 (**)
PFN/EBITDA	+0,3	+0,7
PFN	+13,3%	-1,9%
EBITDA	+3,2%	-8,0%

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide.

(*) La base di calcolo è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi. Partendo dalla stessa base di calcolo le variazioni della PFN e dell'EBITDA sono state calcolate come media delle variazioni individuali di ogni singola azienda.

(**) I dati 2008-09 sono una proiezione basata sul 39% della popolazione del 2008 (Fonte: Aida).

Il Rapporto di Indebitamento nei diversi assetti proprietari (*)



(*) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo / Patrimonio Netto (Fonte: Aida).

12

(**) I dati 2009 sono una proiezione basata sul 50% della popolazione del 2008.



Le determinanti del Rapporto di Indebitamento (*)

Bocconi

Assetto proprietario	Δ R.I. 07-08	Δ Attivo	Δ Patrimonio Netto	Δ R.I. 08-09	Δ Attivo	Δ Patrimonio Netto
Familiari Osservatorio AUB	-1,0	+9,8%	+28,9%	-0,3	-1,1%	+3,8%
Coalizioni	-0,9	+10,7%	+25,8%	=0,0	-3,2%	+2,8%
Cooperative e ConSORZI	-0,8	+10,8%	+17,0%	=0,0	+4,0%	+4,1%
Filiali di multinazionali	-0,1	+3,5%	+8,2%	-0,8	-4,6%	+1,4%
Statali/Enti locali	=0,0	+9,6%	+9,0%	-1,6	+0,1%	+8,6%

(*) I dati percentuali relativi alle determinanti del Rapporto di Indebitamento (R.I.) sono riferiti alla totalità delle aziende per le quali si hanno dati disponibili, quindi potrebbero non coincidere perfettamente con la risultante variazione.



Le aziende familiari hanno performance reddituali superiori

Assetto Proprietario	Δ ROI	Δ ROE
Familiari Osservatorio AUB	+1,3***	+0,7***
Non Familiari	-1,5***	-1,3***

In particolare, tra le aziende non familiari:

Non Familiari	Δ ROI	Δ ROE
Statali	+1,5*	-0,5*
Multinazionali	-0,5**	-0,7*
Cooperative	-4,2***	-4,2***
Coalizioni	-0,2	-0,5

I valori del ROI e del ROE indicati nella tabella indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

***Alta significatività ($p < .001$) **Media significatività ($p < .01$) *Discreta significatività ($p < .10$)

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida). 14



La proprietà familiare e la dimensione aziendale (*)

			Grande
ROE = 0,0	ROE = -1,8***	-1,0***	
ROE = +1,5***	ROE = -0,9*	+1,0***	
			Piccola
+1,7***	-1,7***		
Totale	Di maggioranza		

**DIMENSIONE
AZIENDALE**

PROPRIETA' FAMILIARE

*I valori del ROE indicati nella tabella indicano che le diverse configurazioni di aziende familiari sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con*

****Alta significatività ($p < .001$) **Media significatività ($p < .01$) *Discreta significatività ($p < .10$)*

() La divisione nei quattro quadranti è avvenuta prendendo, rispettivamente, la mediana dei ricavi di vendita (Fonte: Aida) e la percentuale di controllo della famiglia proprietaria pari al 100%. Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).*

Parte III

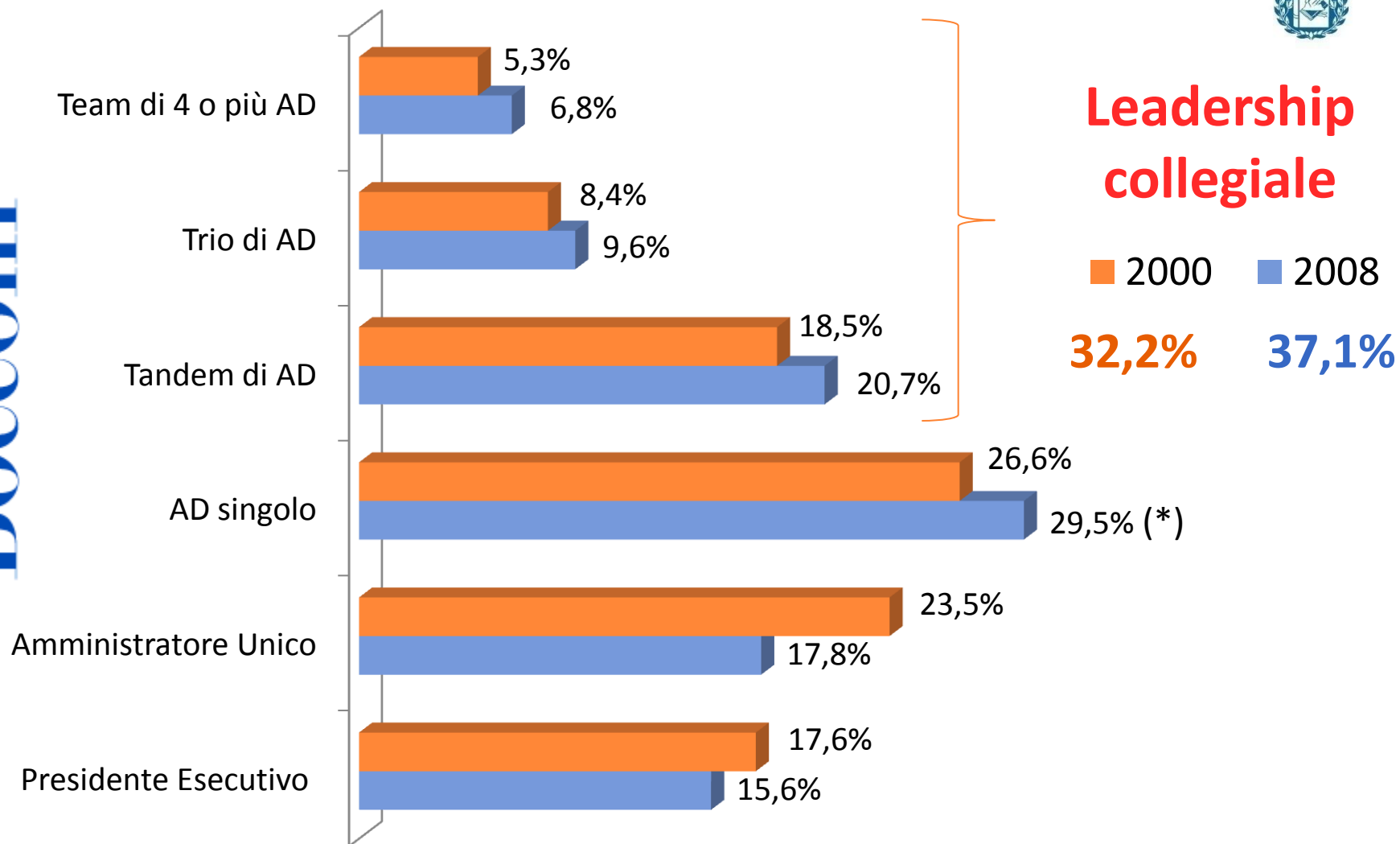
La sfida della gestione collegiale



Il peso della leadership collegiale

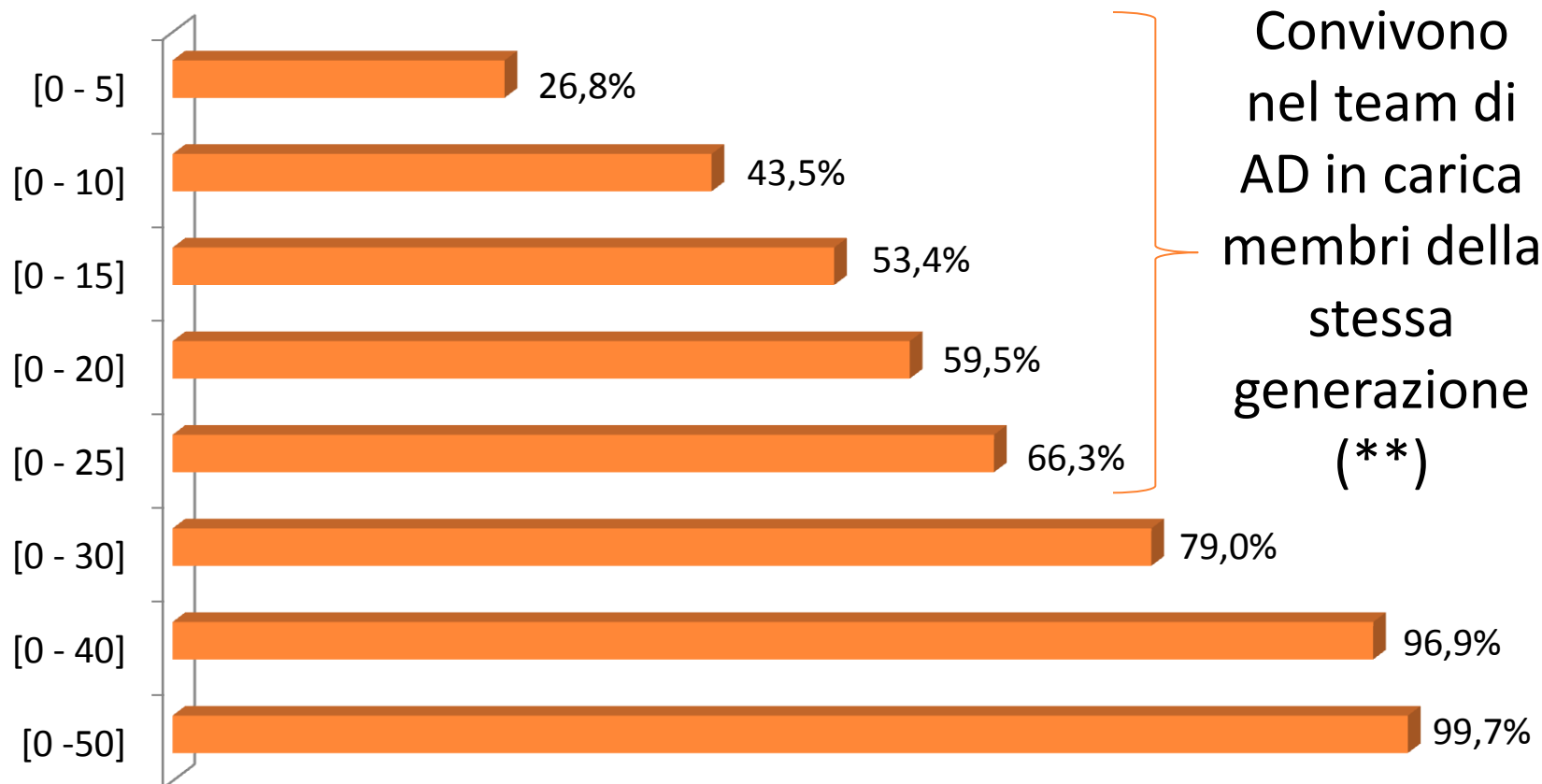


Bocconi



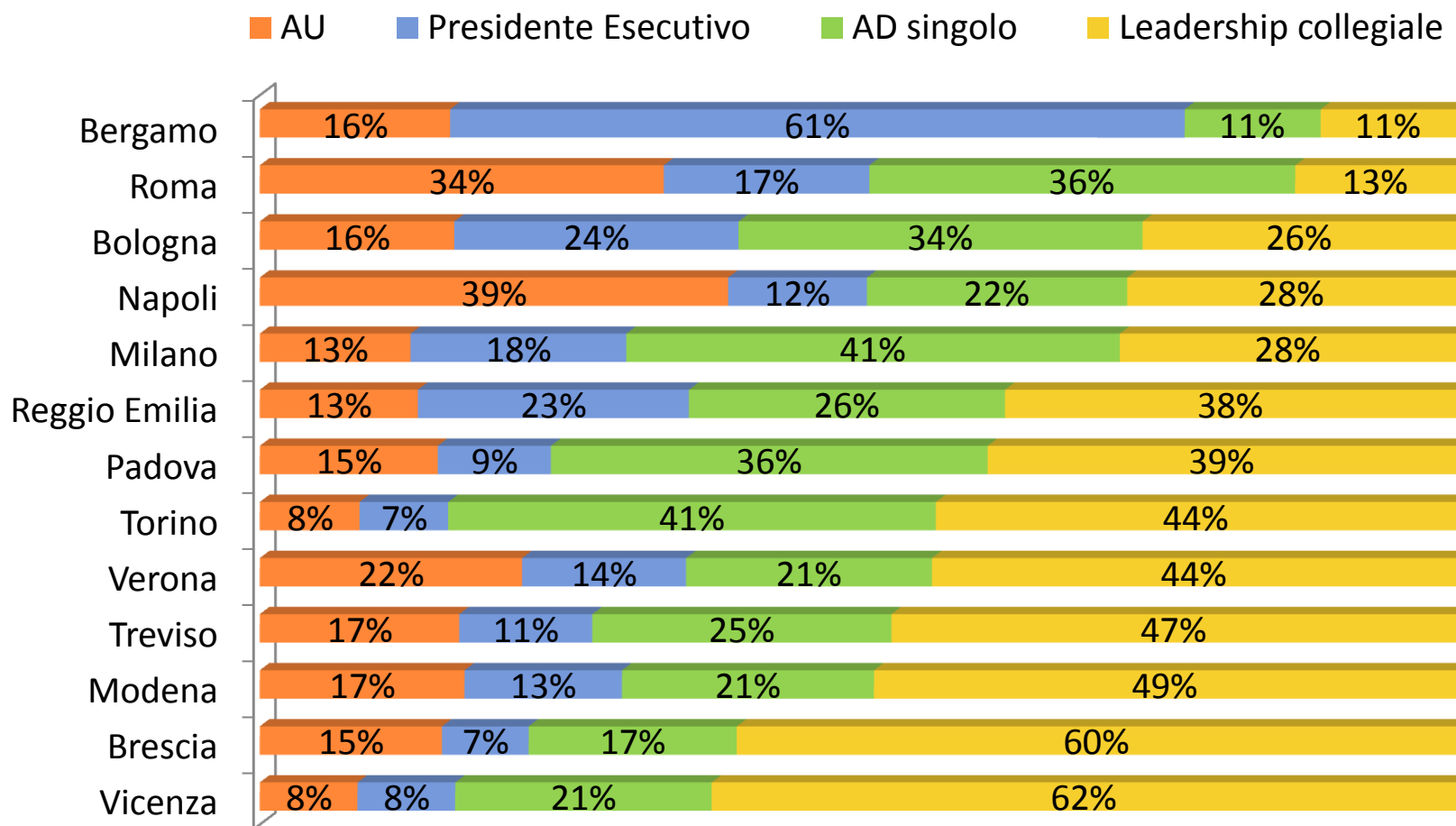
(*) In 247 delle 743 aziende totali (circa il 33% dei casi) in cui vi è un singolo AD in carica, esso ricopre anche la carica di Presidente.

La differenza di età tra l'AD più anziano e l'AD più giovane nel team in carica (*)



(*) Percentuali calcolate nel 37,1% dei casi in cui è presente una forma di leadership collegiale.
(**) Le generazioni sono state definite verificando l'età dell'azienda rispetto all'anzianità di servizio del leader aziendale in carica, ed ipotizzando un intervallo temporale di 25 anni quale discriminare tra una generazione e la successiva.

I modelli di leadership nelle province in cui la presenza delle aziende familiari è maggiore (*)



(*) Province che registrano la presenza di oltre 50 aziende sul territorio.



Tipologia di leadership	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Leadership individuale	62,9%	-0,2	+0,9**	+0,3
Leadership collegiale	37,1%	+0,2	-0,9**	-0,3

*I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse tipologie di leadership sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con*

**** Alta significatività ($p < .001$)*

*** Media significatività ($p < .01$)*

** Discreta significatività ($p < .10$)*

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).

Parte IV

I leader familiari fanno bene alle loro aziende (anche se i non familiari si fanno lentamente largo)





La leadership individuale e le performance

Bocconi

Leadership Individuale (*)	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Leader familiare	77,6%	+0,3*	+1,2***	+0,7**
Leader non familiare	22,4%	-1,1***	-0,7	-0,8*

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse tipologie di leadership sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$)

** Media significatività ($p < .01$)

* Discreta significatività ($p < .10$)

Per l’elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).

(*) Il confronto per entrambe le tipologie di leadership individuale è effettuato contro tutti gli altri modelli.



La leadership collegiale e le performance

Leadership collegiale (*)	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
AD familiari inferiori al 50%	14,1%	-0,6*	-0,8	-0,4
AD familiari pari o superiori al 50%	32,3%	-0,3	-1,0*	-0,8*
Team di AD tutto familiare	53,6%	+0,6***	-0,4	+0,2

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse tipologie del team di vertice sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$)

** Media significatività ($p < .01$)

* Discreta significatività ($p < .10$)

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).

(*) Il confronto per ogni tipologia di leadership collegiale è effettuato contro tutti gli altri modelli.



La successione del leader e la familiarità

Anno	Familiari			Non familiari		
	Uscenti	Entranti	Saldo	Uscenti	Entranti	Saldo
2000	16	16	0	23	23	0
2001	44	38	-6	39	45	6
2002	55	57	2	43	41	-2
2003	40	58	18	52	34	-18
2004	50	62	12	50	38	-12
2005	65	63	-2	42	44	2
2006	46	40	-6	44	50	6
2007	60	54	-6	43	49	6
2008	64	45	-19	38	57	19
Totale	440	433	-7	374	381	7

Dal 2005 si registra un'inversione di tendenza a favore di leader entranti non appartenenti alla famiglia di controllo.

Parte V

Un po' di esperienza serve,
troppa fa male



Età del leader aziendale e performance



Classe di età del leader aziendale	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Meno di 40 anni	7,5%	-0,4	+2,4***	+1,5**
[40-50]	20,2%	+0,3	+1,2***	+0,9*
[50-60]	26,0%	-0,2	-0,7*	+0,5
[60-70]	27,7%	-0,2	-0,6*	-0,9**
Oltre 70 anni	18,6%	+0,4*	-1,1**	-1,2***

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse classi di età del leader aziendale sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$)

** Media significatività ($p < .01$)

* Discreta significatività ($p < .10$)

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).

Anzianità di servizio del leader aziendale e performance



Anzianità di servizio	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Da 1 a 5 anni	26,4%	-1,3***	-0,1	=0,0
Da 6 a 10 anni	24,6%	+0,3*	+1,0***	+0,5*
Da 11 a 19 anni	27,4%	+0,7***	-0,4	=0,0
Oltre 19 anni	21,6%	+0,4	-0,7*	-0,6*

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse classi di anzianità di servizio del leader aziendale sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$)

** Media significatività ($p < .01$)

* Discreta significatività ($p < .10$)

Per l’elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).



La generazione del leader e le performance

Bocconi

Generazione	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
I Generazione	+0,6***	+2,1***	+1,5***
II Generazione	=0,0	-0,4	= 0,0
III Generazione e successive	-0,8***	-2,5***	-2,1***

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che la diversa generazione del leader aziendale è **migliorativa (+)** o **peggiorativa (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$)

** Media significatività ($p < .01$)

* Discreta significatività ($p < .10$)

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida).

Leader di prima generazione e performance



Bocconi

Classe di età del leader aziendale	I Generazione		
	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Meno di 40 anni	-0,8	+7,9***	+7,0***
40-50 anni	+0,7*	+3,7***	+3,6***
50-60 anni	+0,5	-0,3	+1,8**
60-70 anni	-0,8**	-2,2***	-3,0***
Oltre 70 anni	+0,2	-2,2***	-2,3***

I valori del ROI, del ROE e della Crescita indicati nella tabella indicano che le diverse classi di età del leader aziendale sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

*** Alta significatività ($p < .001$) ** Media significatività ($p < .01$) * Discreta significatività ($p < .10$)

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2008 (Fonte: Aida). 29

Parte VI

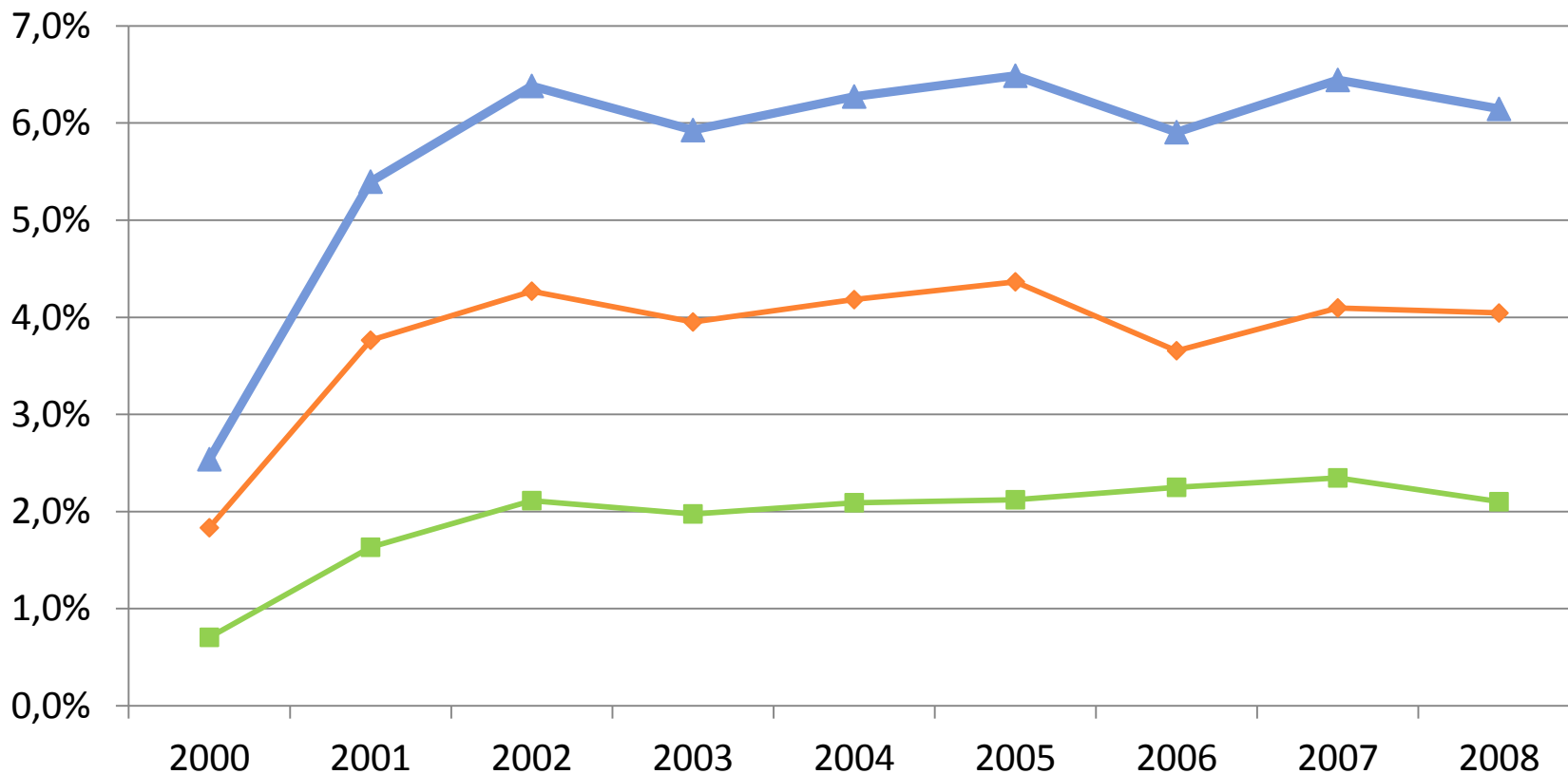
Il ricambio generazionale procede
con cadenza (troppo ?) regolare



Le successioni avvenute nel periodo 2000-2008 (*)



▲ Successioni totali ◆ Leadership Individuale ■ Leadership collegiale

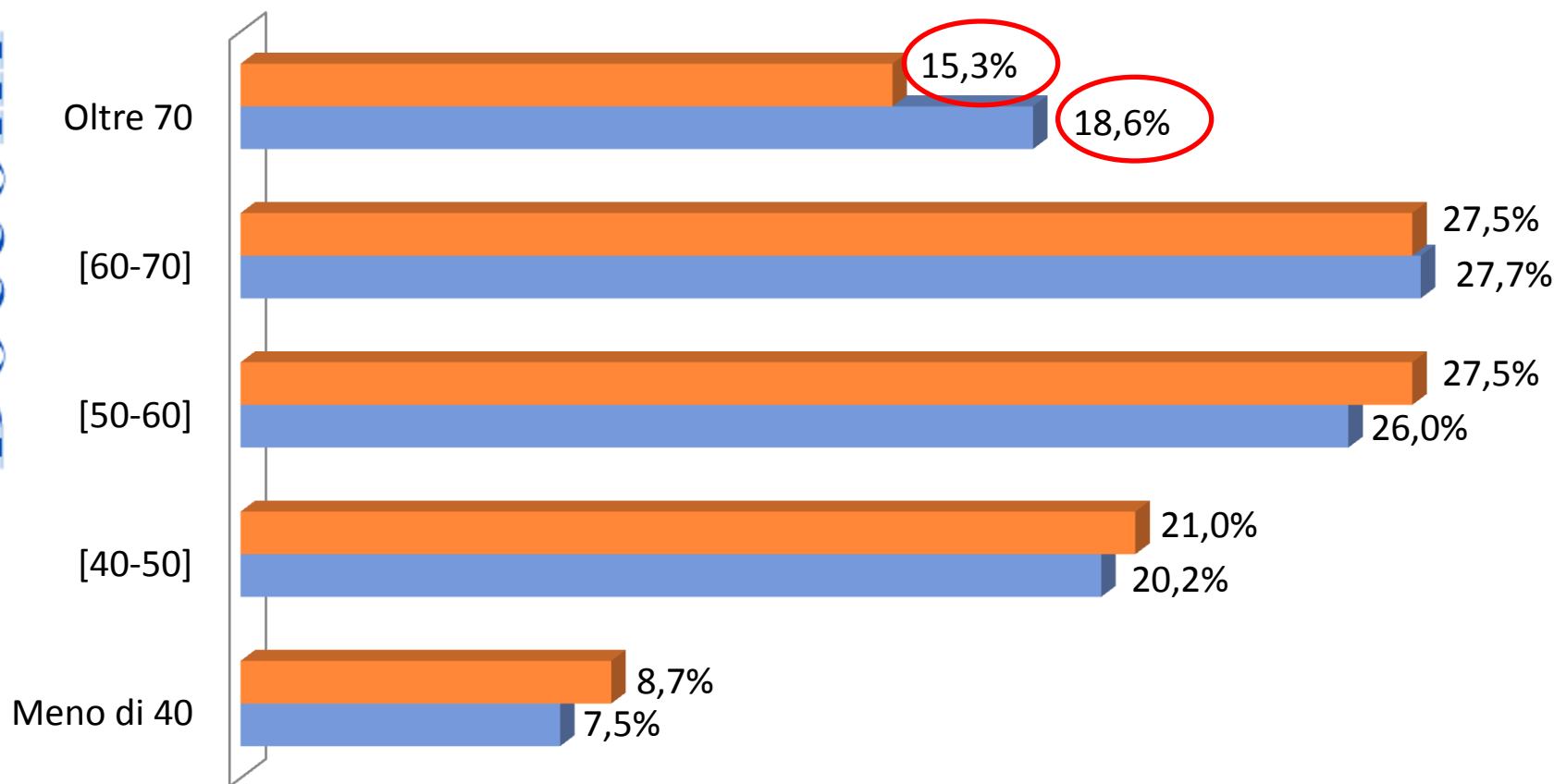


(*) Le percentuali sono calcolate, per ciascun anno, come numero di successioni avvenute nella leadership individuale da una parte (AU, Presidente Esecutivo e AD singolo) e collegiale dall'altra (team di AD) sul numero totale delle aziende.

Il leader aziendale per classi di età: un confronto



■ I Edizione Osservatorio AUB (2007) ■ II Edizione Osservatorio AUB (2008)

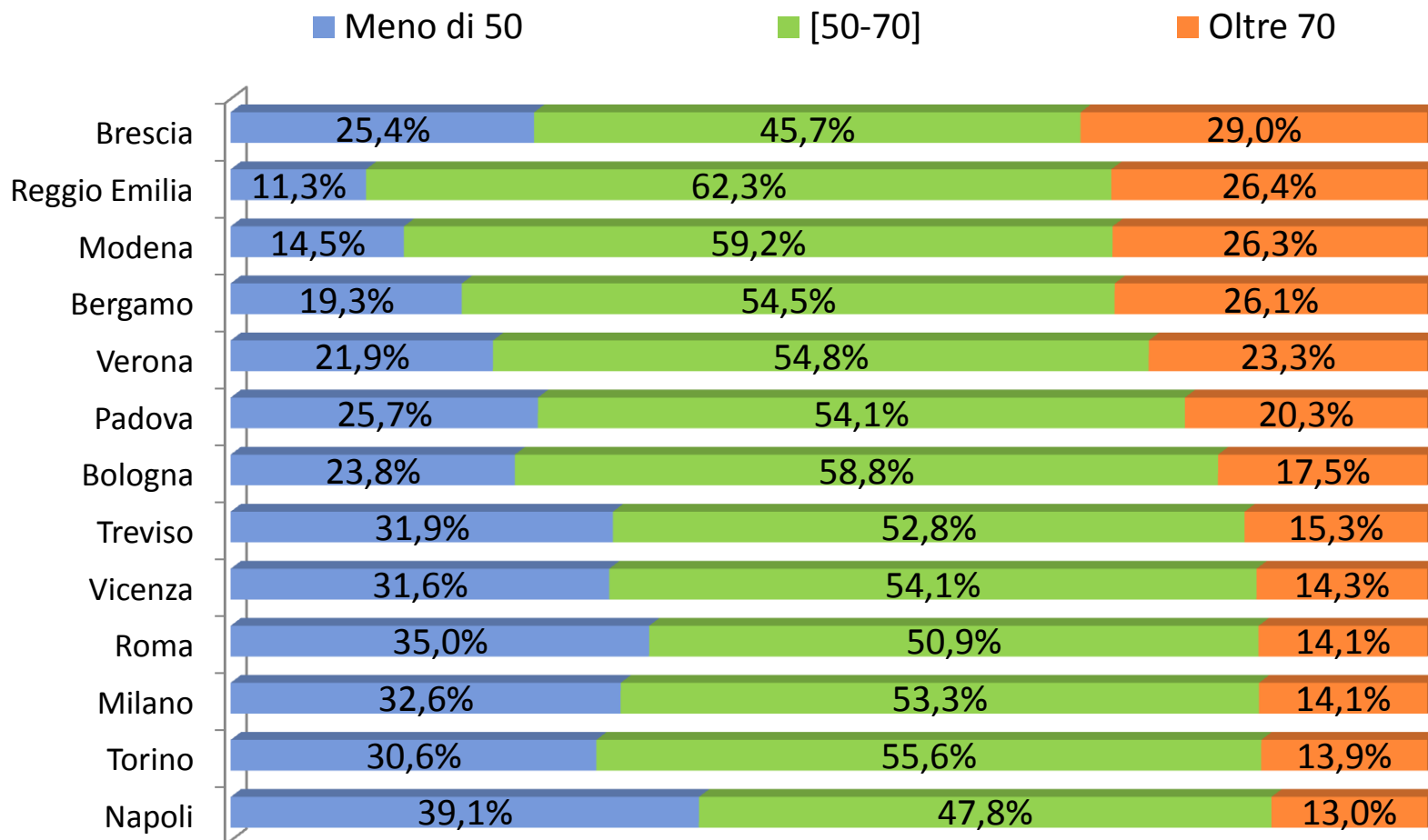


Età del leader aziendale (2/2)

L'età del leader nelle province in cui la presenza delle aziende familiari è maggiore (*)



Bocconi



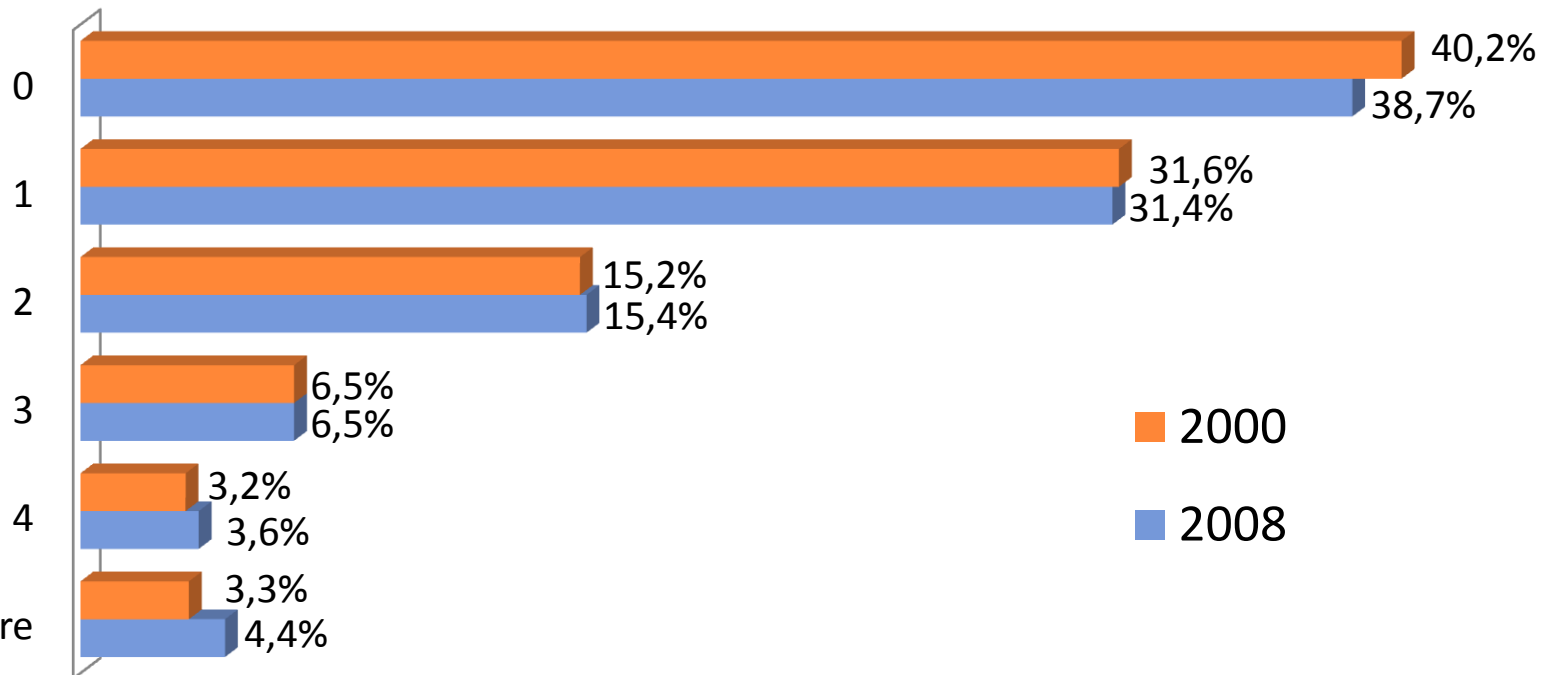
(*) Province che registrano la presenza di oltre 50 aziende sul territorio.

Parte VII

La presenza delle donne al vertice:
“tanto rumore per nulla” (ma le
donne sembrano “aiutare” le
altre donne)



La presenza di soci donna nella compagine sociale

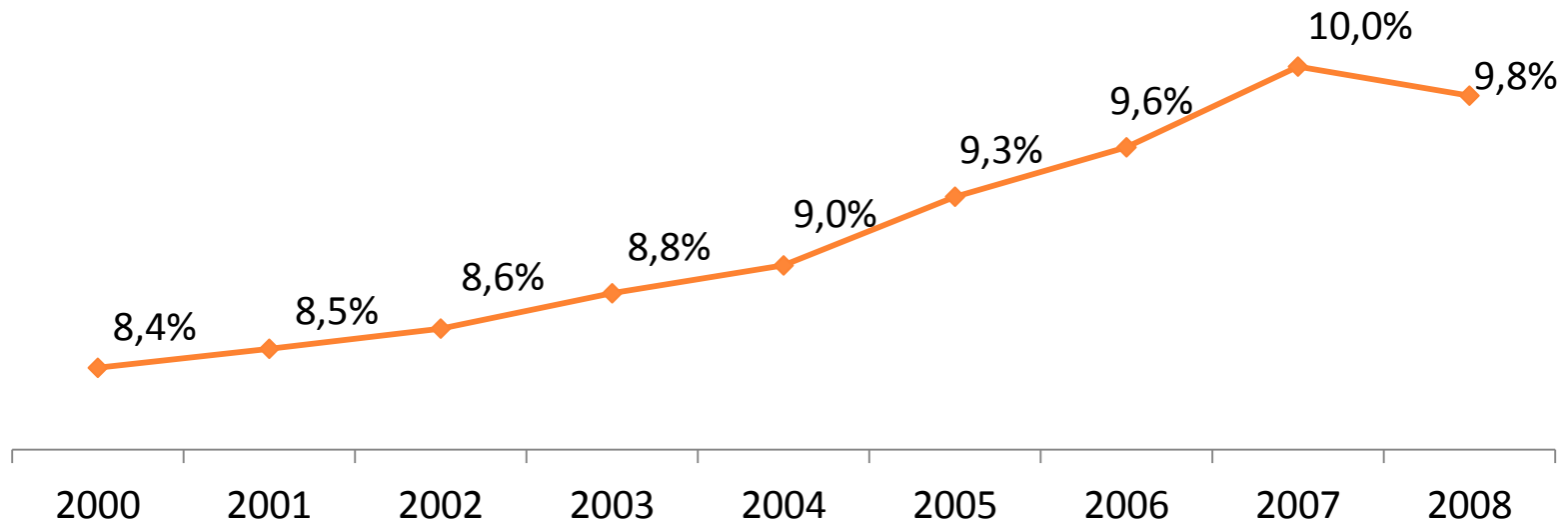


- ✓ La presenza di soci donna è positivamente correlata al numero dei soci (*) e risulta pari al 24,9% nel 2008 (**);
- ✓ Nell'8,6% dei casi le donne costituiscono oltre il 50% della compagine sociale.

(*) Dato statisticamente significativo con $p < .01$.

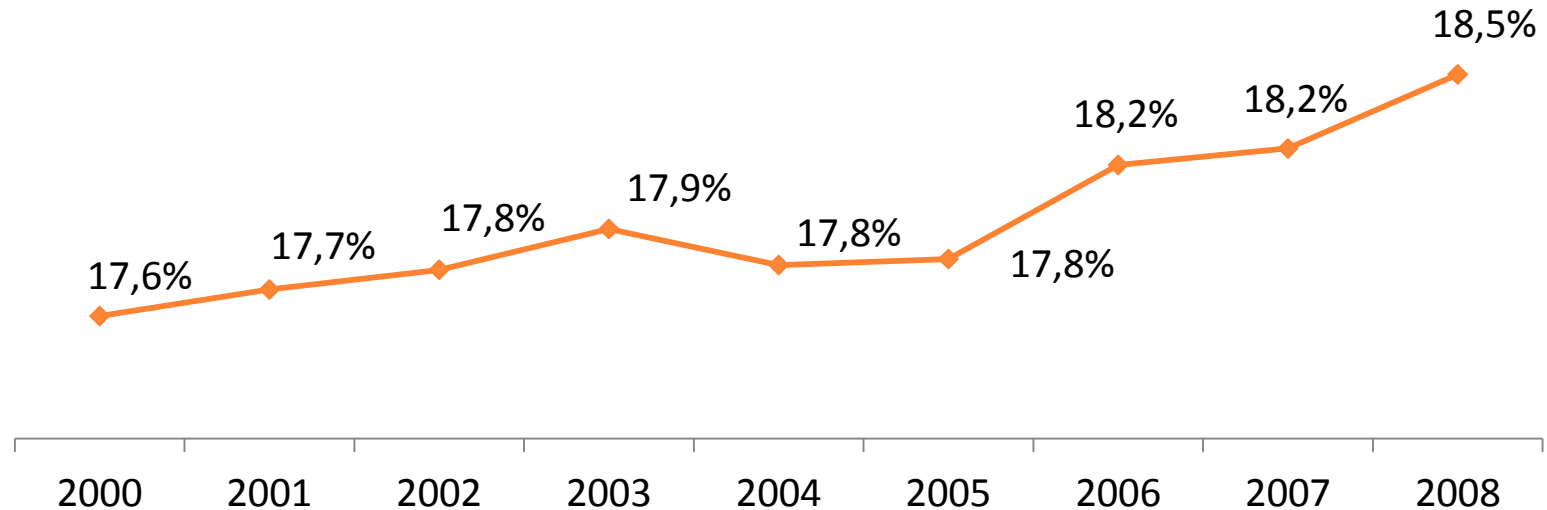
(**) Percentuale calcolata come numero di soci donna sul totale dei soci persone fisiche.

La presenza di un leader aziendale donna dal 2000 al 2008



- Esiste una correlazione negativa tra la longevità aziendale e la presenza di un leader donna: si passa dal 12,4% nelle aziende giovani al 7,6% nelle aziende longeve;
- La presenza di leader donna è ancora limitata nelle grandi aziende (6,9%), anche se in aumento dal 2000 (4,1%).

La presenza delle donne nel CdA dal 2000 al 2008:



- Esiste una correlazione negativa tra la presenza di un consigliere donna e la dimensione aziendale: la presenza delle donne nelle grandi aziende è pari al 13% nel 2008;
- La presenza di consiglieri donna è superiore nelle aziende controllate al 100% dalla famiglia (20%).



La presenza delle donne nel CdA

Donne nel Cda	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Nessuna	45,5%	-0,8***	-1,0***	-0,2
1% - 33%	24,4%	+0,6***	-0,3	-0,8
33% - 49%	17,2%	+0,9***	+1,3**	+1,4***
50% e oltre	12,9%	-0,4	+1,3**	=0,0

La presenza di leader donna

Leadership femminile	%	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Leader singolo donna	62,9%	+0,1	-0,3	-0,6
Almeno 1 donna nel team di AD	37,1%	+0,5*	+1,8***	=0,0



Le caratteristiche principali dell'Osservatorio sono:

- Si basa sulla più recente definizione di azienda familiare proposta dall'Unione Europea;
- Include tutte le aziende familiari sopra i 50 Mio €, comprese quelle sopra i 20 Mio € della provincia di Milano;
- Confronta le performance tra aziende familiari e non familiari;
- Si basa su fonti affidabili (Documenti ufficiali della Camera di Commercio) per analizzare le performance degli ultimi 10 anni, le strutture legali (holding), la governance (composizione del CdA), la leadership e le successioni al vertice (Presidente, Amministratore Delegato, Direttore Generale);
- Permette di utilizzare queste informazioni in relazione alle caratteristiche delle aziende familiari quali grandezza, settore di appartenenza, età, posizione geografica etc.



Sono state considerate familiari:

- Le società controllate almeno al 50% da una o due famiglie (se non quotate);
- Le società controllate al 25% da una o due famiglie (se quotate);
- Le società controllate da un'entità giuridica riconducibile ad una delle due situazioni descritte sopra.

In caso di gruppi monobusiness:

Si è ritenuto opportuno includere le società controllanti nei seguenti casi:

- i) la società controllante è una pura finanziaria di partecipazioni;
- ii) esiste una sola controllata operativa rilevante ai nostri fini (e dunque al di sopra dei 50 Mio €);
- iii) il perimetro di consolidamento della controllante coincide sostanzialmente con le dimensioni della principale controllata.

Sono state escluse tutte le società controllate, sia di primo livello (in caso di inclusione della capogruppo nella lista) che nei livelli successivi.



In caso di gruppi multibusiness:

Sono state escluse le controllanti - capogruppo (spesso società finanziarie)

- Sono state incluse le società controllate (operative) al secondo livello della catena di controllo .
- Sono state incluse società finanziarie di partecipazioni di secondo livello (sub-holding, individuate come tali mediante il codice ATECORI) soltanto nelle seguenti circostanze:
 - i) le società da queste controllate con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €, svolgono attività tra loro simili;
 - ii) vi è una sola società controllata con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €.
- Si è deciso di escludere anche le società a controllo familiare al terzo livello e successivi poiché le informazioni risultano in larga parte contenute nel bilancio consolidato delle controllanti di secondo livello, incluse nella lista secondo i criteri di cui sopra.



La raccolta di dati ed informazioni sugli organi di governo e sui leader aziendali è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle visure camerali storiche delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano). Per questo motivo, è stato necessario effettuare alcune scelte metodologiche per garantire l'analizzabilità dei dati. In particolare:

- La familiarità del Presidente, dell'Amministratore Delegato, dell'Amministratore Unico e di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello della famiglia proprietaria. Dunque, i dati potrebbero risultare lievemente sottostimati;
- Lo stesso dicasi per l'appartenenza alla famiglia di controllo dei soggetti detentori di quote del capitale sociale.



Azienda familiare: società controllata almeno al 50% (25% se quotata) da una o due famiglie proprietarie.

Longevità aziendale:

- **Molto giovani** = aziende con meno di 10 anni di età;
- **Giovani** = aziende con età compresa tra 10 e 25 anni;
- **Adulte** = aziende con età compresa tra 25 e 50 anni;
- **Longeve** = aziende con oltre 50 anni di età.

Dimensione aziendale:

- **Minori** = fatturato compreso tra 50 e 100 Mio euro;
- **Medie** = fatturato compreso tra 100 e 150 Mio euro;
- **Medio-grandi** = fatturato compreso tra 150 e 250 Mio euro;
- **Grandi** = fatturato superiore ai 250 Mio euro.