

Le aziende familiari nel settore vitivinicolo

Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle aziende familiari.

In memoria di Alberto Falck



A I D A F

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

EY

**Building a better
working world**



- 1. Il focus sul settore vitivinicolo dell'Osservatorio AUB**
- 2. Le imprese familiari e il settore vitivinicolo**

Parte I

Il focus sul settore vitivinicolo dell'Osservatorio AUB



Popolazione di riferimento

L'incidenza delle aziende familiari sul totale delle aziende vitivinicole con fatturato superiore a 10 milioni di euro è pari al 54%, in linea con quella dell'Osservatorio AUB, nonostante la maggiore dimensione censita.⁽¹⁾



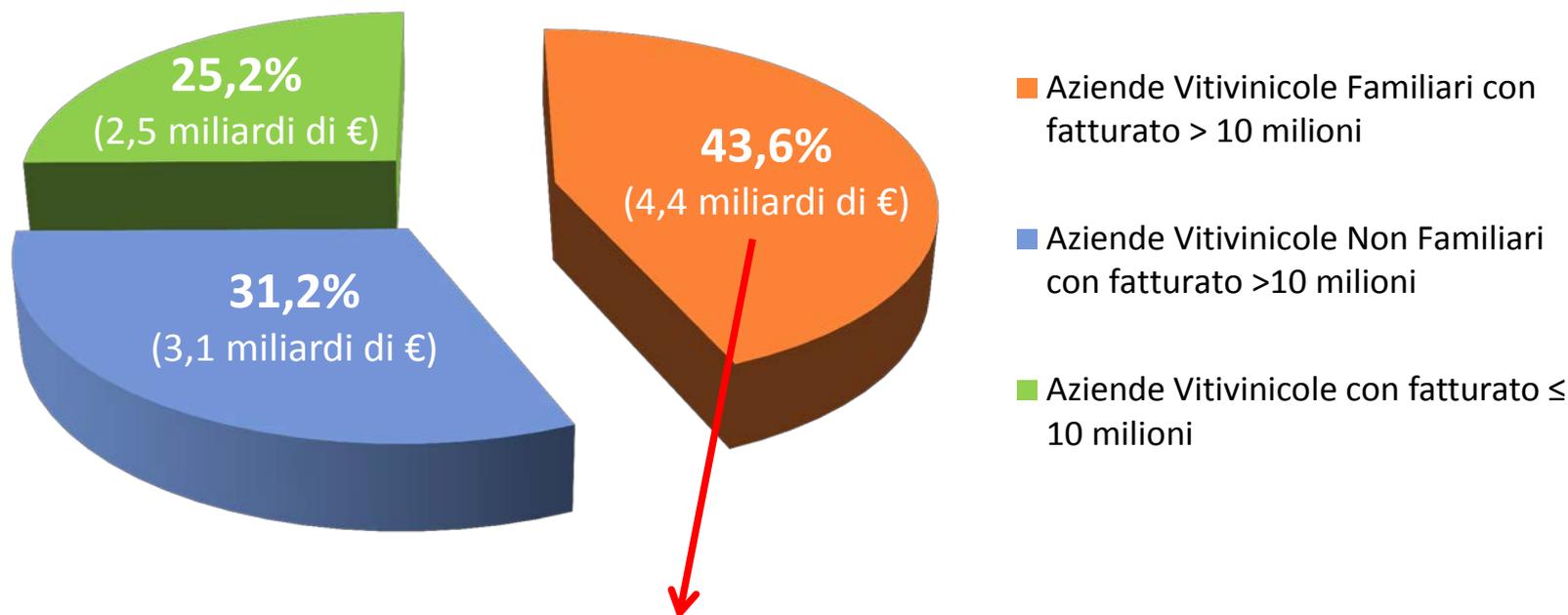
Assetto Proprietario	Aziende Vitivinicole ⁽²⁾	
	N	%
Familiari	94	54,0%
(di cui con fatturato superiore a 50 mio €)	16	9,2%
Cooperative e consorzi	74	42,5%
Multinazionali	3	1,8%
Coalizioni	2	1,1%
Controllate da banche	1	0,6%
Totale	174	100,0%

(1) Nell'Osservatorio AUB la percentuale di aziende familiari (con fatturato superiore a 50 milioni di euro) è pari al 56,9%.

(2) Le aziende vitivinicole con fatturato superiore a 10 milioni di euro sono state identificate tramite i codici ATECO 012100 e 110200 (Fonte: Aida).



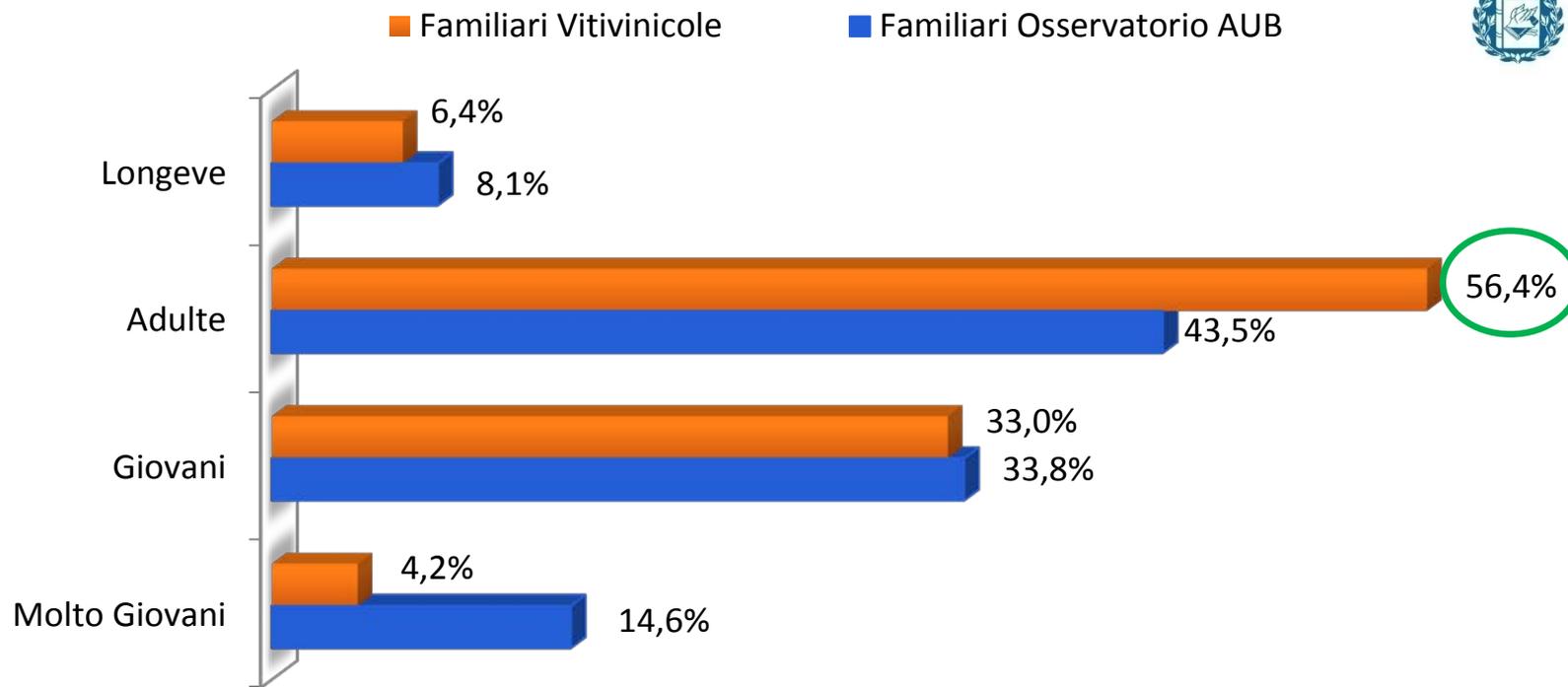
Il fatturato complessivo del settore (*)



Le 94 aziende familiari analizzate nel rapporto

(*) Il fatturato complessivo del settore vitivinicolo nel 2011 è pari a circa 10 miliardi di euro (stima Federvini)

Aziende radicate nel territorio



L'appartenenza di quasi il 65% delle aziende familiari vitivinicole ai *cluster* delle aziende «longeve» e «adulte» permette di ipotizzare un legame più forte con il territorio, la tradizione e il tessuto sociale in cui le imprese operano.

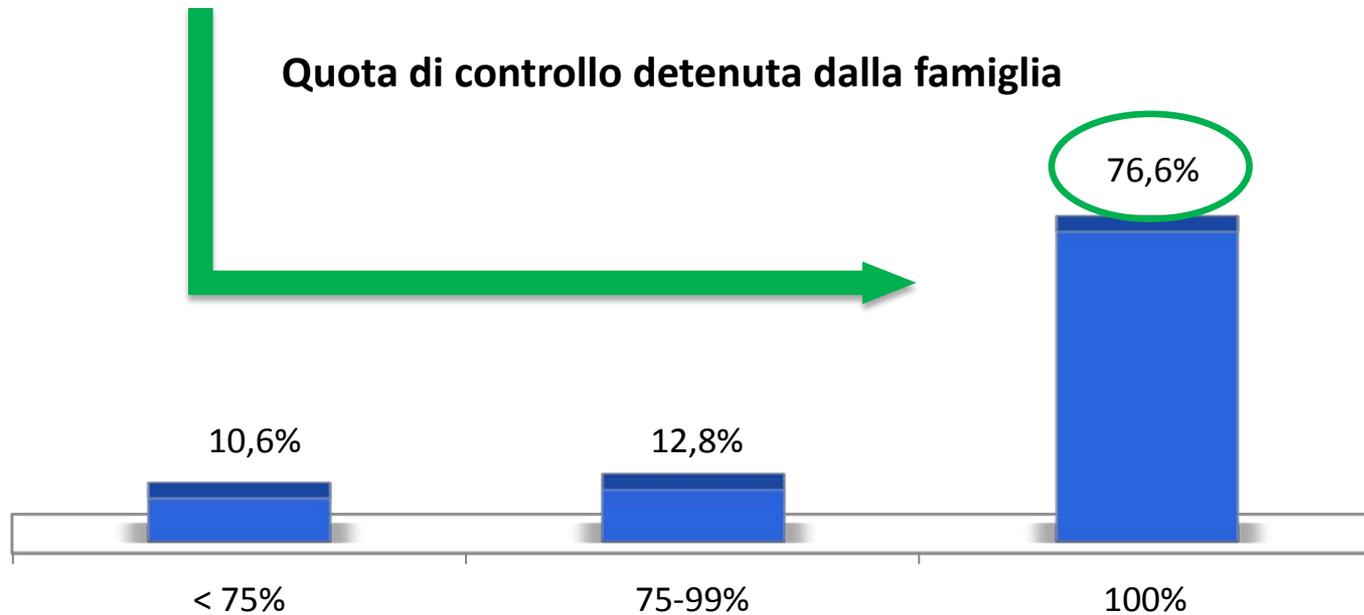
Molto giovani = con meno di 10 anni

Adulte = tra 25 e 50 anni

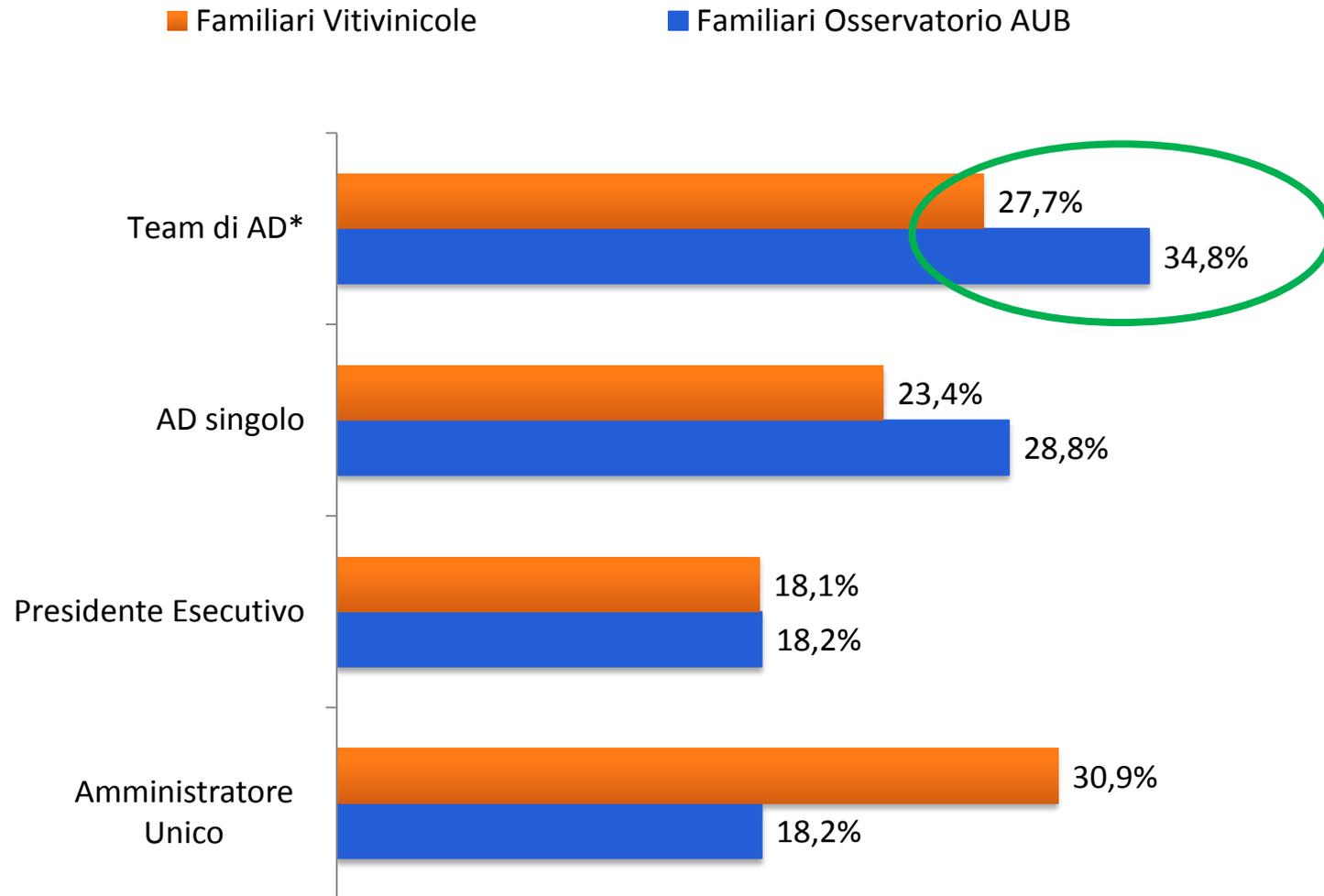
Giovani = tra 10 e 25 anni

Longeve = oltre 50 anni

Di minori dimensioni e con una proprietà concentrata



I modelli di *governance*: più leader singoli

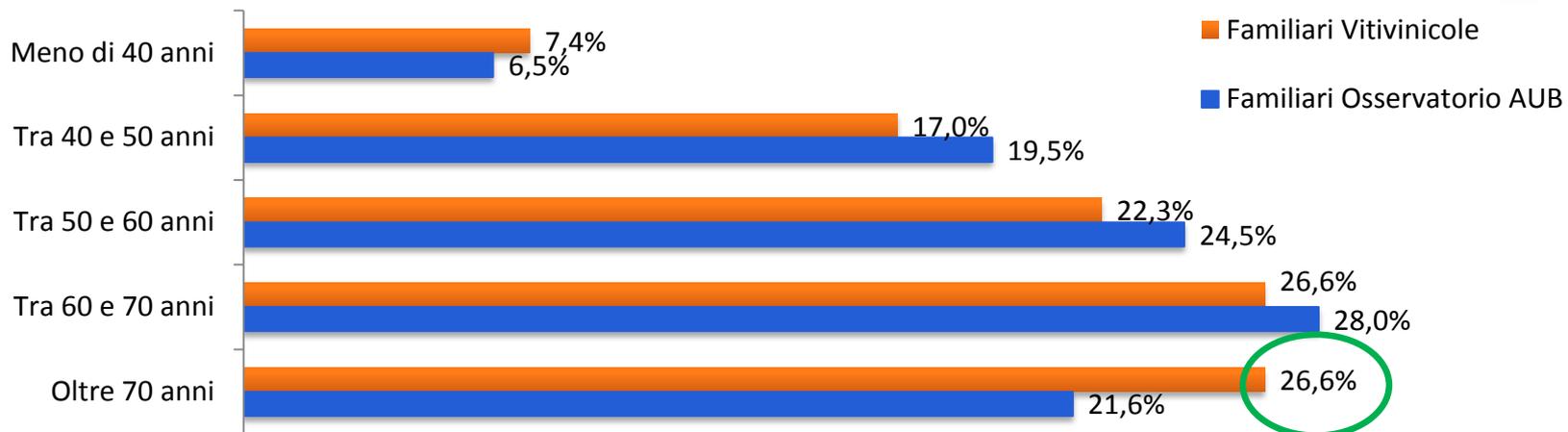


(*) Casi in cui la leadership aziendale è detenuta da due o più AD.

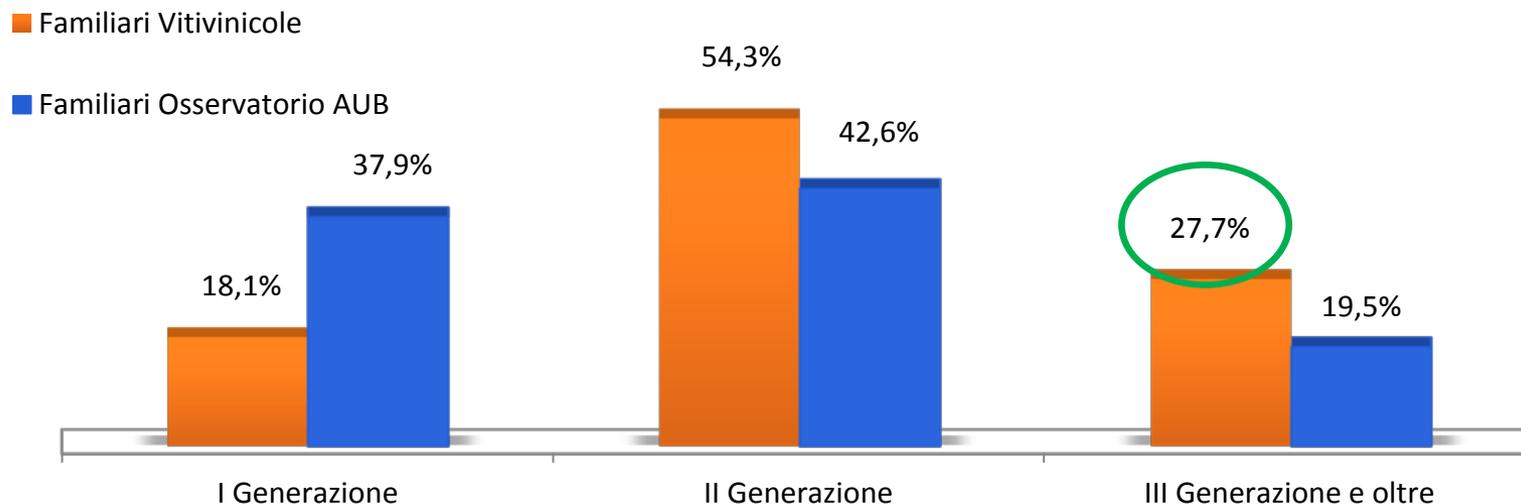
Leader non giovani ... in aziende più “adulte”



Classi di età del leader aziendale

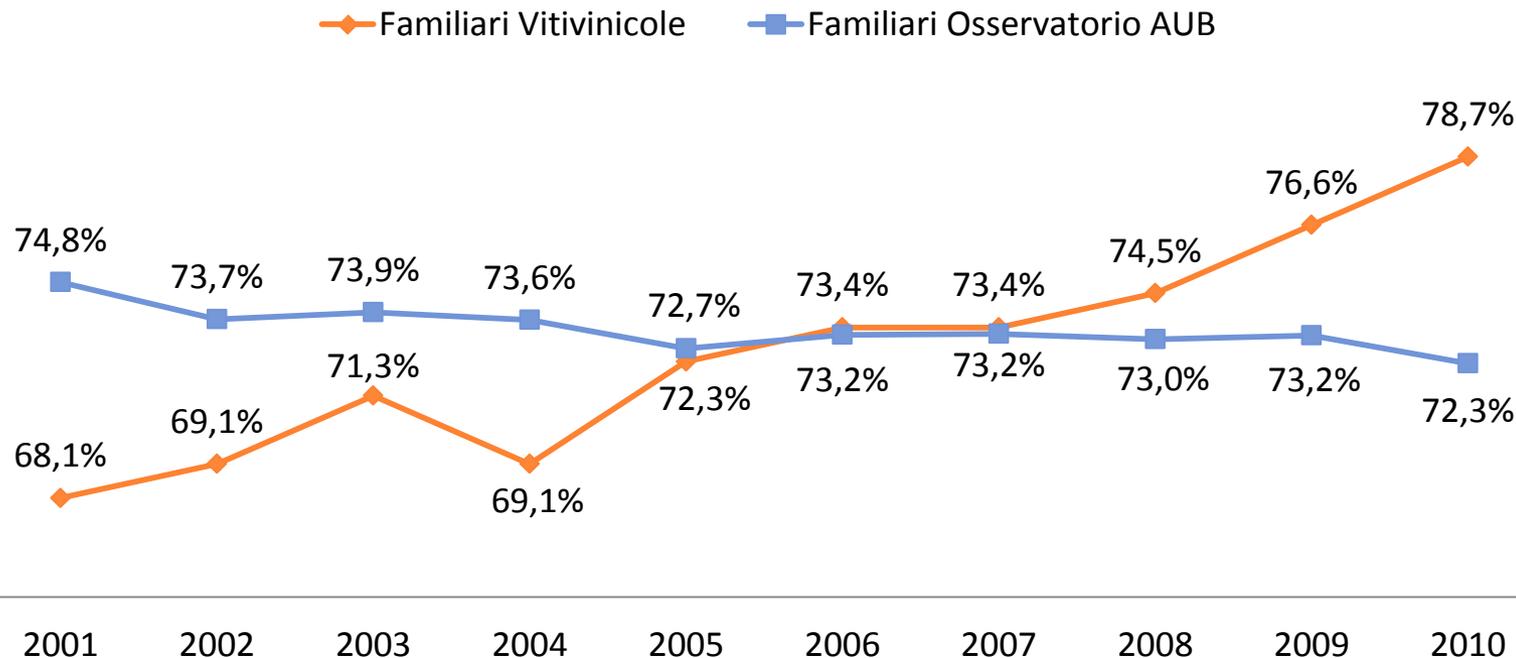


Generazione del leader aziendale



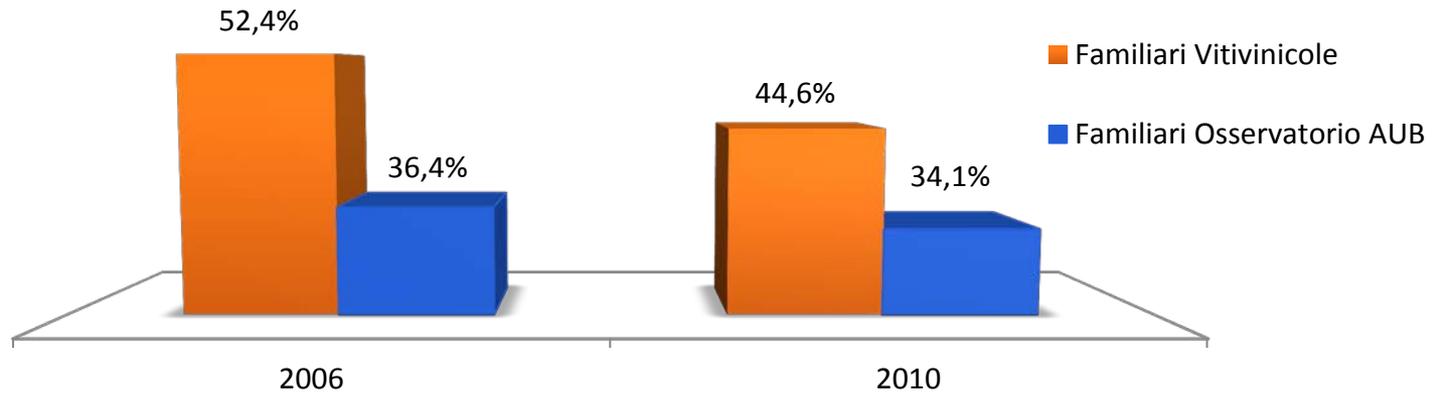
Sempre più familiarità al vertice

La leadership familiare risulta in crescita nell'ultimo decennio (*)



(*) Per i casi di leadership collegiale è stato definito familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia proprietaria.

CdA composti al 100% da membri della famiglia proprietaria



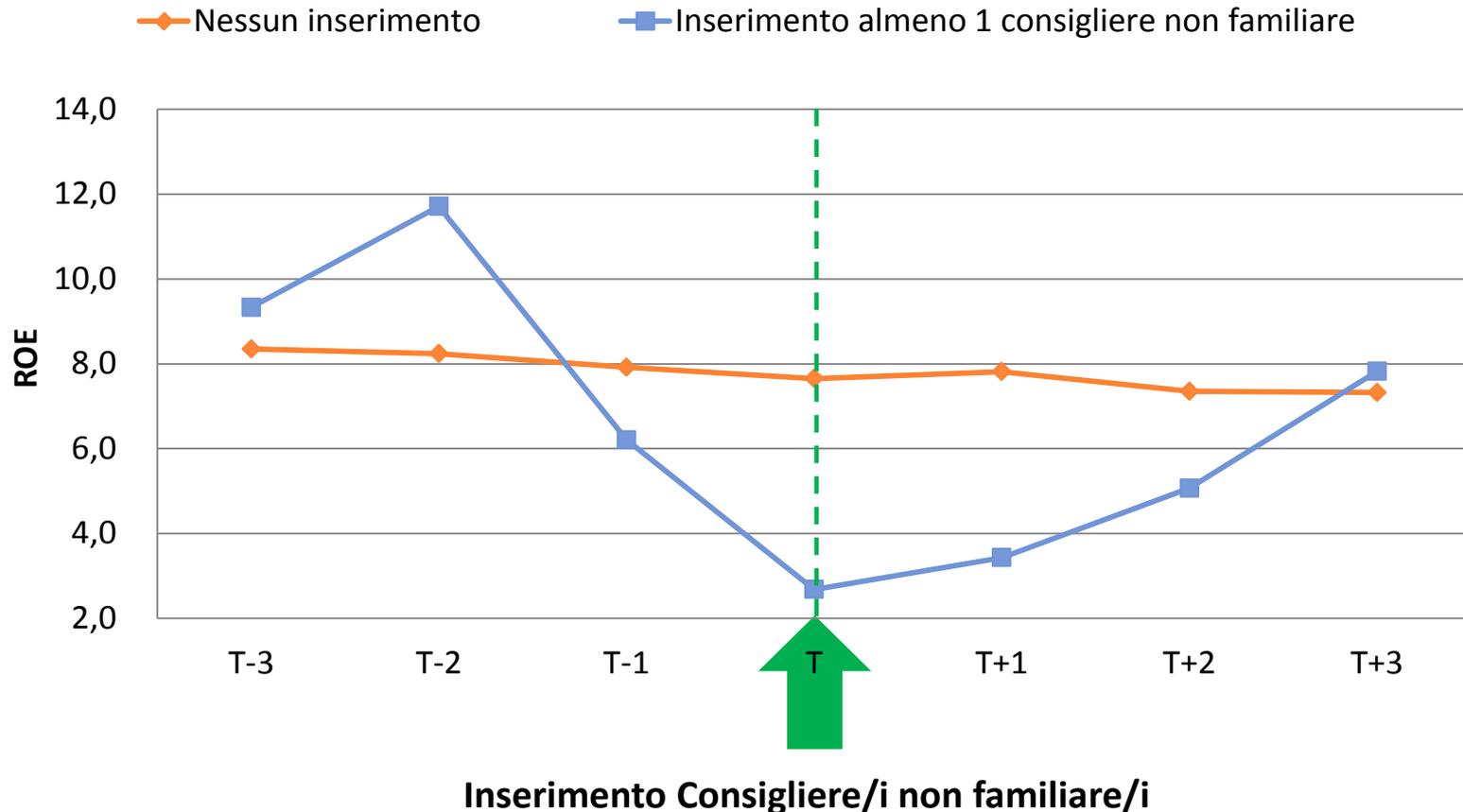
Percentuale di consiglieri familiari	Familiari Vitivinicole			Familiari Osservatorio AUB		
	Δ CRESCITA	Δ ROI	Δ ROE	Δ CRESCITA	Δ ROI	Δ ROE
Fino al 50%	-2,3	-0,6	-2,4	-1,1**	-0,7***	-1,3***
Dal 51% al 99%	+0,7	-1,2	-1,6	+0,3	+0,1	0,5
100%	+0,9*	+1,4*	+2,8*	+1,2**	+0,6***	+1,5***

I valori della Crescita, del ROI e del ROE indicano che la diversa presenza di consiglieri familiari nel CdA 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 - 2010 (Fonte: Aida).

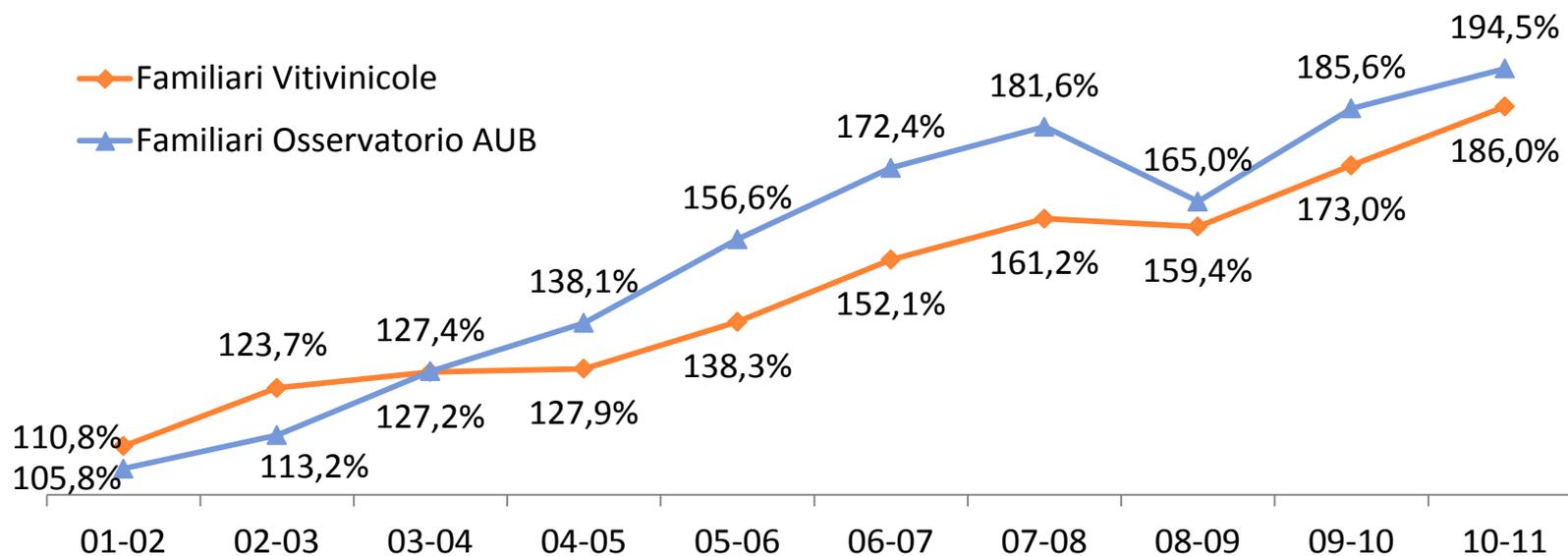
... con aperture anche in funzione delle performance

La scelta di inserire un consigliere non familiare avviene spesso in presenza di performance decrescenti già da qualche anno



La crescita dei ricavi: più «resilienza»

Le aziende familiari vitivinicole mostrano una migliore tenuta durante la crisi iniziata nel 2008 (*)

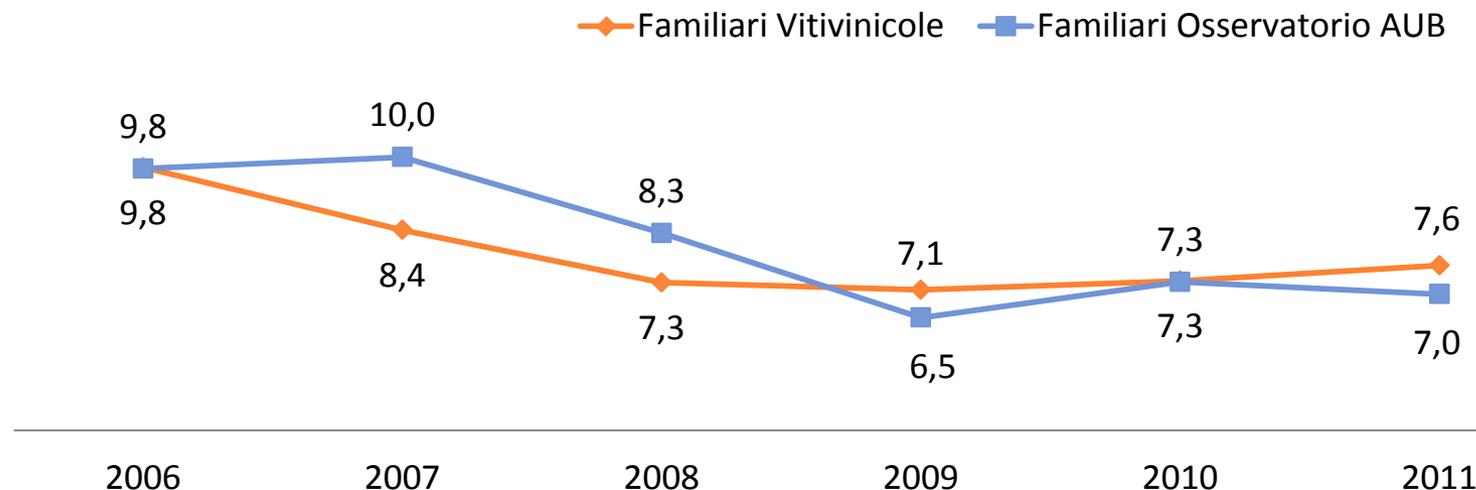


Assetto Proprietario	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09	Crescita 2009-10	Crescita 2010-11
Familiari Vitivinicole	+6,0%	-1,1%	+8,5%	+7,5%
Familiari Osservatorio AUB	+5,3%	-9,1%	+12,5%	+4,8%

(*) Crescita composta su base 100 (anno 2001), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

La redditività operativa: più «resilienza»

Anche la redditività operativa risulta meno influenzata dalla crisi (*)

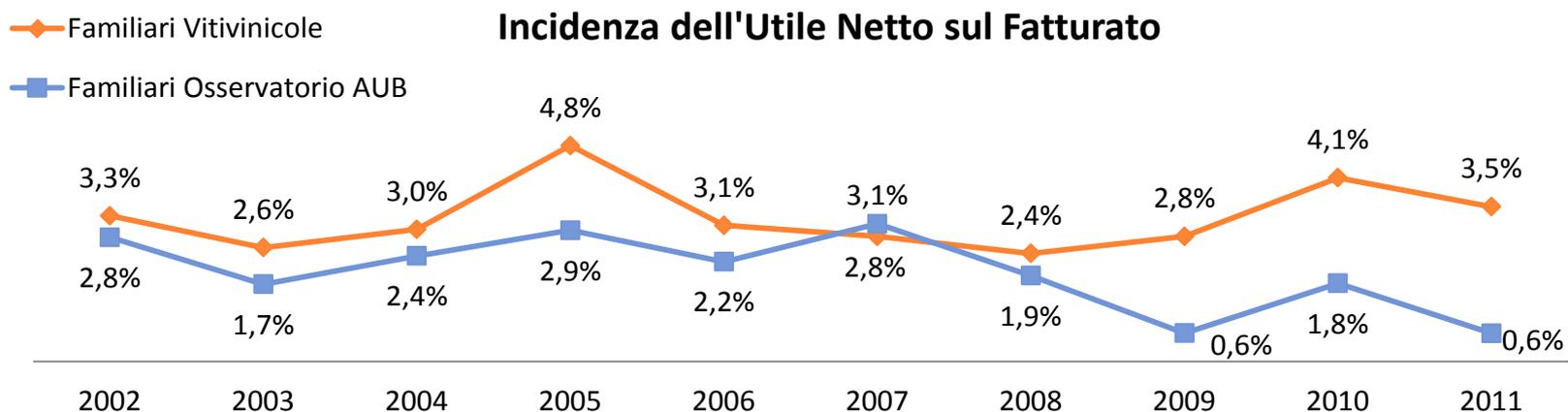
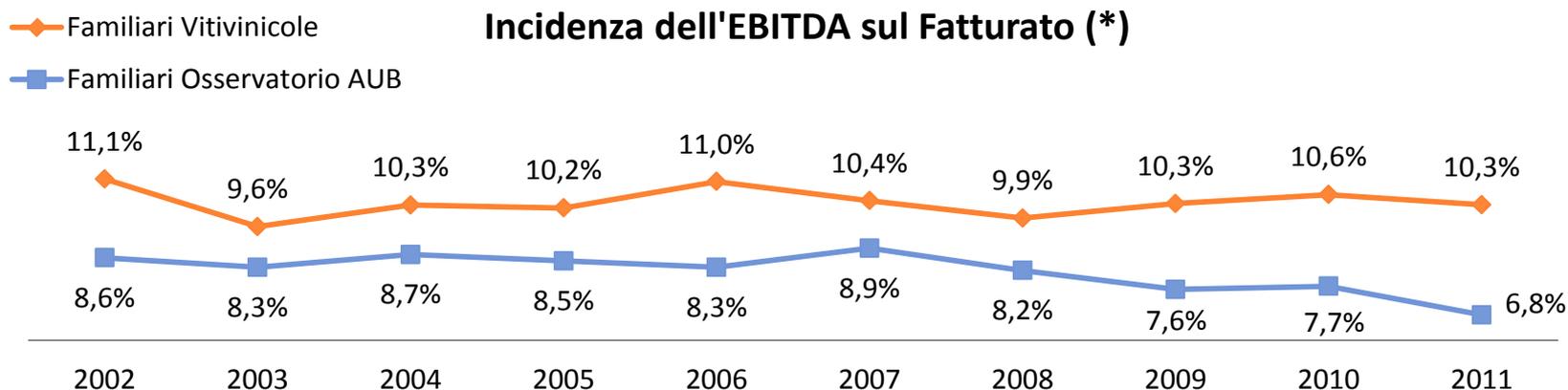


Assetto Proprietario	ROI 2008	ROI 2009	ROI 2010	ROI 2011	Δ 2008-2011
Familiari Vitivinicole	7,3	7,1	7,3	7,6	+0,3
Familiari Osservatorio AUB	8,3	6,5	7,3	7,0	-1,3

(*) ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito.

Margini di redditività superiori

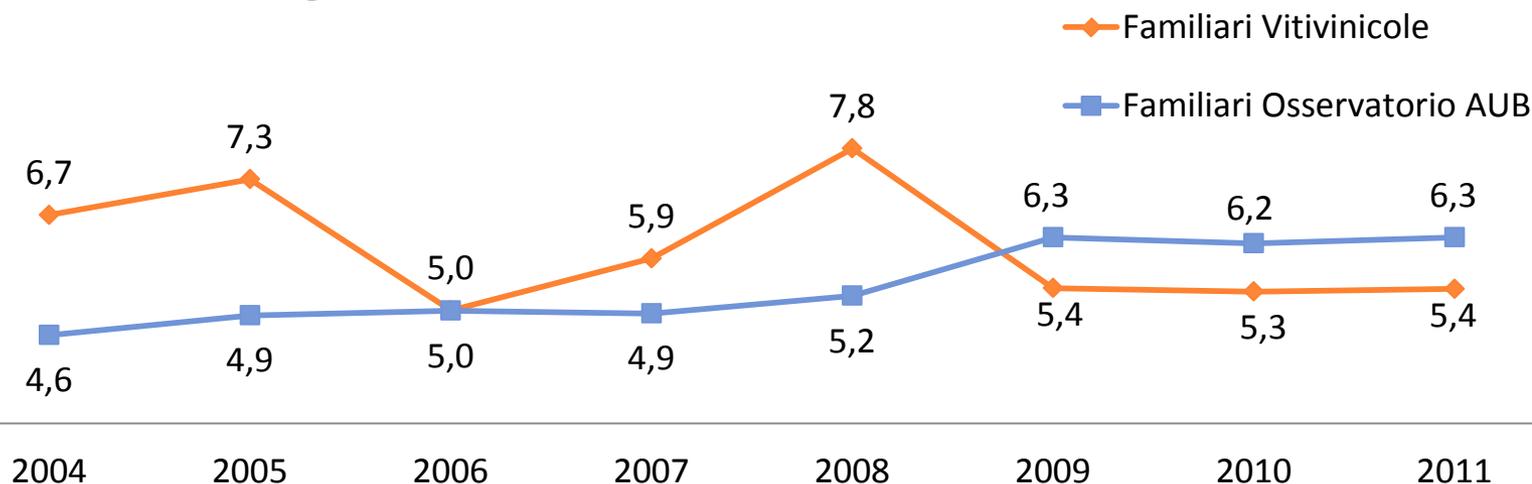
La marginalità delle aziende vitivinicole è migliore di quella delle aziende familiari di molti altri settori



(*) EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

La capacità di ripagare i debiti finanziari, in aumento

La capacità di ripagare i debiti finanziari, misurata in termini di PFN/EBITDA, è migliorata nell'ultimo triennio (*)



Assetto Proprietario	PFN/ EBITDA 2008	PFN/ EBITDA 2009	PFN/ EBITDA 2010	PFN/ EBITDA 2011	Δ 2008-2011
Familiari Vitivinicole	7,8	5,4	5,3	5,4	-2,4
Familiari Osservatorio AUB	5,2	6,3	6,2	6,3	+1,1

(*) PFN = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide.

EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Misura contabile che approssima il flusso di cassa generato dall'azienda.

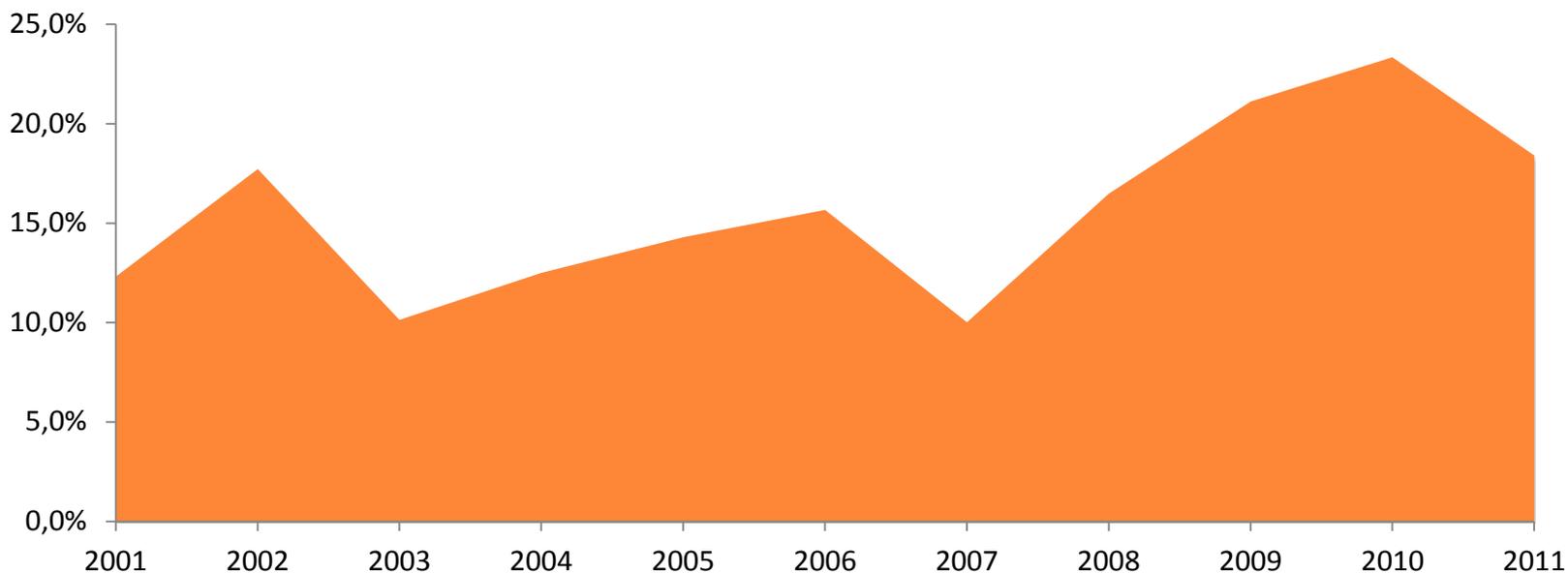
Il rapporto PFN/EBITDA è calcolato per le sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.



Aziende familiari vitivinicole con PFN negativa

(ossia con disponibilità liquide superiori ai debiti finanziari)

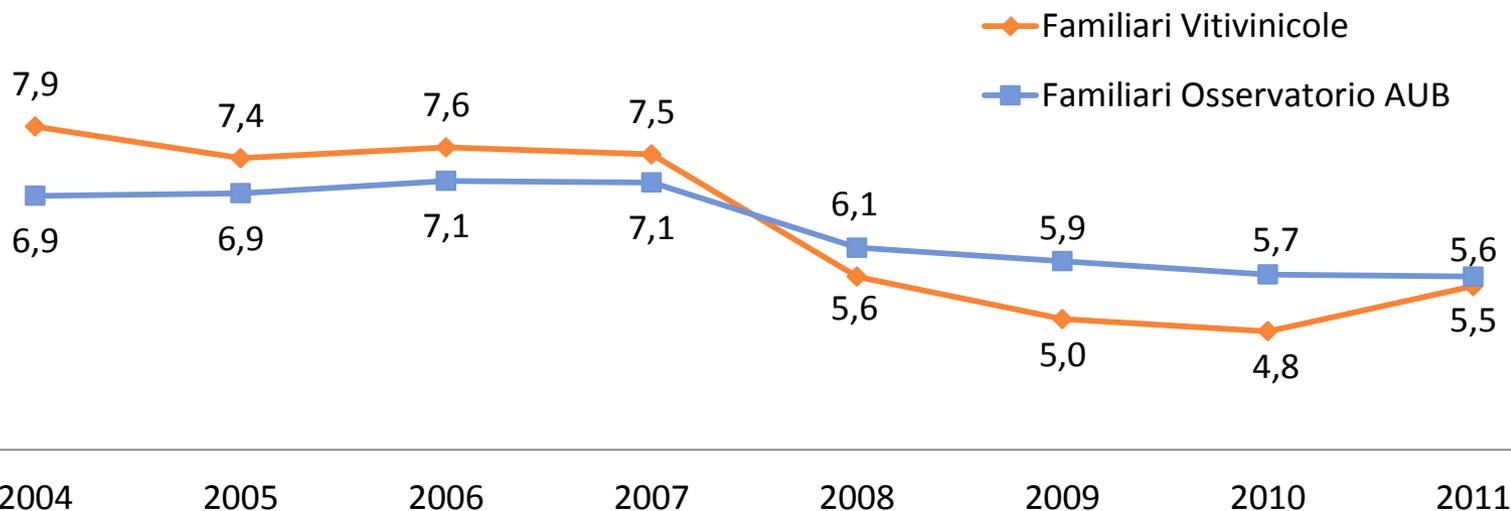
Bocconi



(*) EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Misura contabile che approssima il flusso di cassa generato dall'azienda.

Il Rapporto di Indebitamento, mediamente in calo

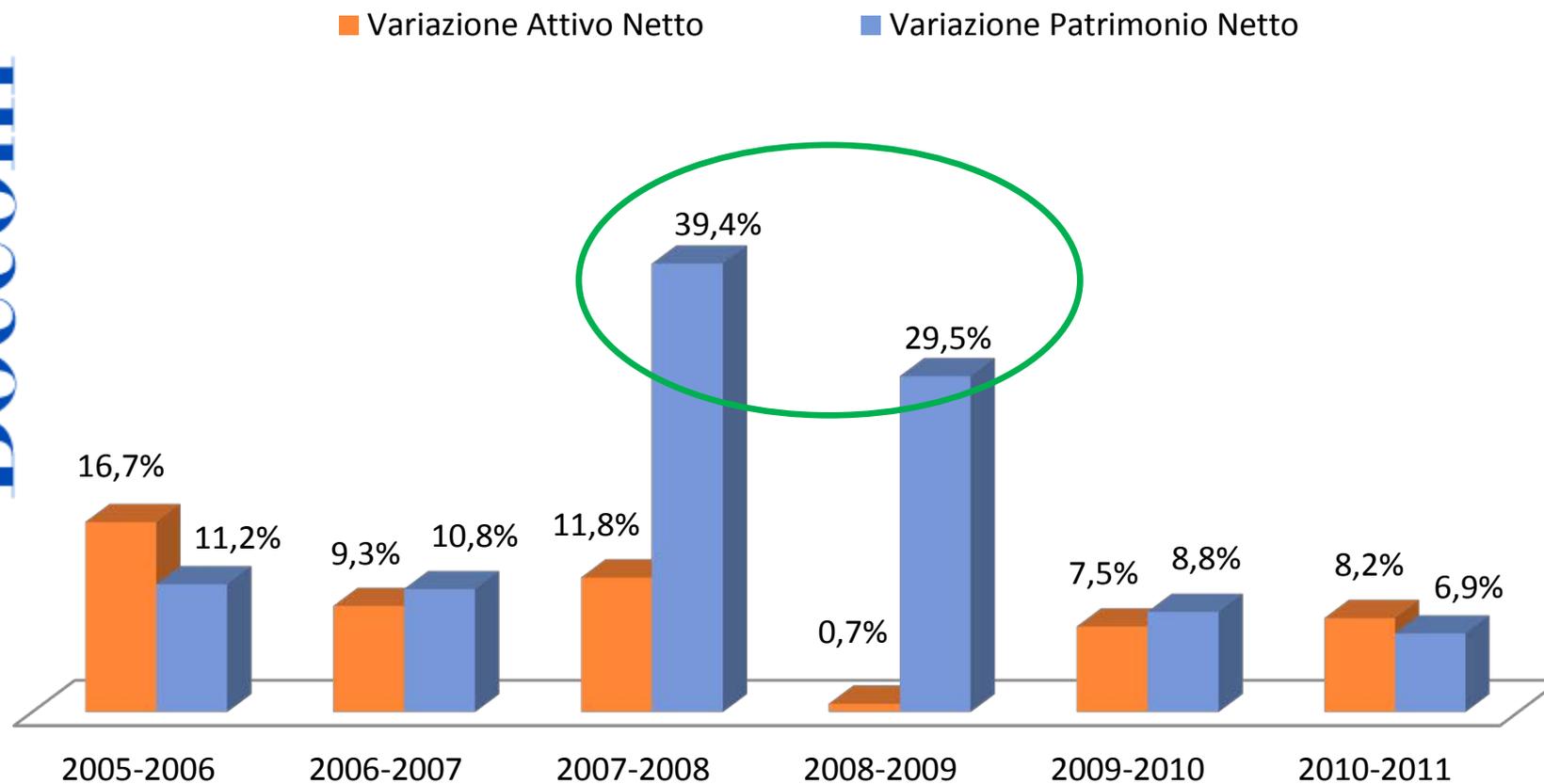
Dal 2007 si osserva una progressiva riduzione nell'uso del debito



Assetto Proprietario	RI 2008	RI 2009	RI 2010	RI 2011	Δ 2008-11
Familiari Vitivinicole	5,6	5,0	4,8	5,5	-0,1
Familiari Osservatorio AUB	6,1	5,9	5,7	5,6	-0,5

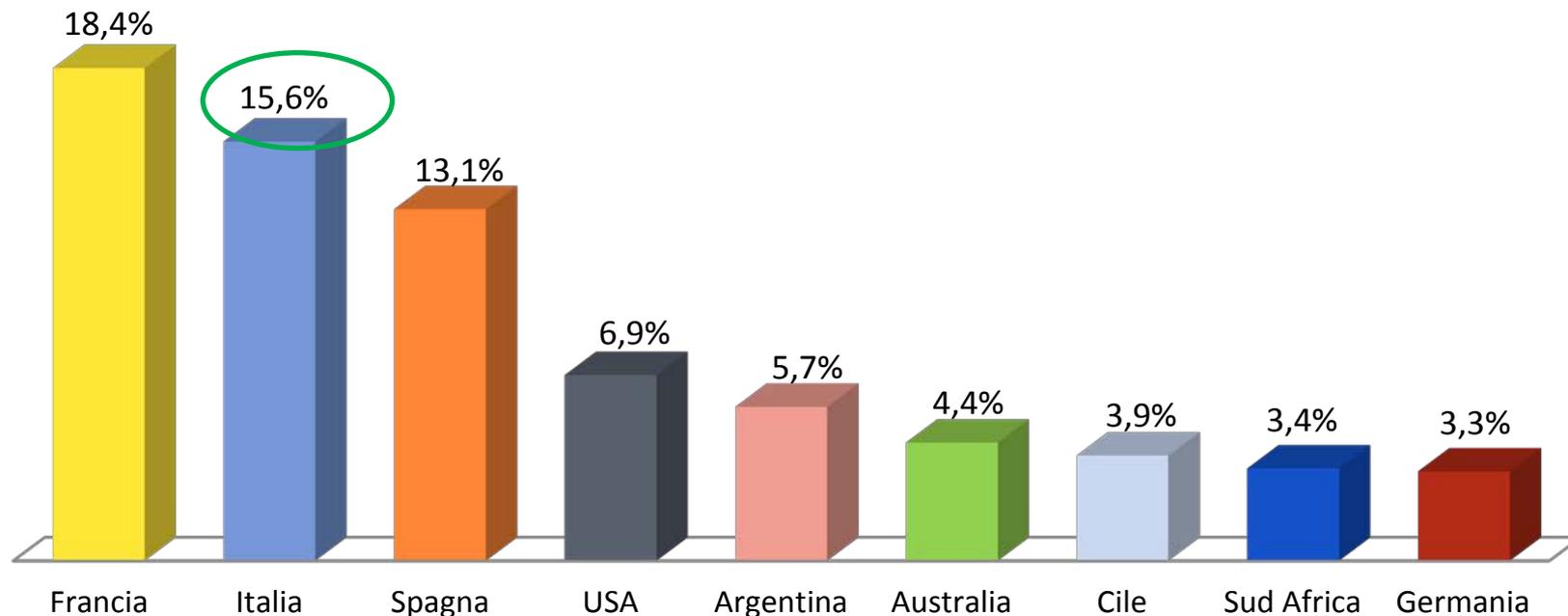
Rapporto di Indebitamento (RI) = Attivo Netto/Patrimonio Netto.

Le determinanti del Rapporto di Indebitamento



I principali Paesi produttori e la posizione italiana

I principali produttori di vino nel 2011 (*)



Bocconi

Δ
2007-11

+8,5%

-8,3%

+1,7%

-6,0%

+2,6%

+24,0%

+29,3%

-5,1%

-12,6%

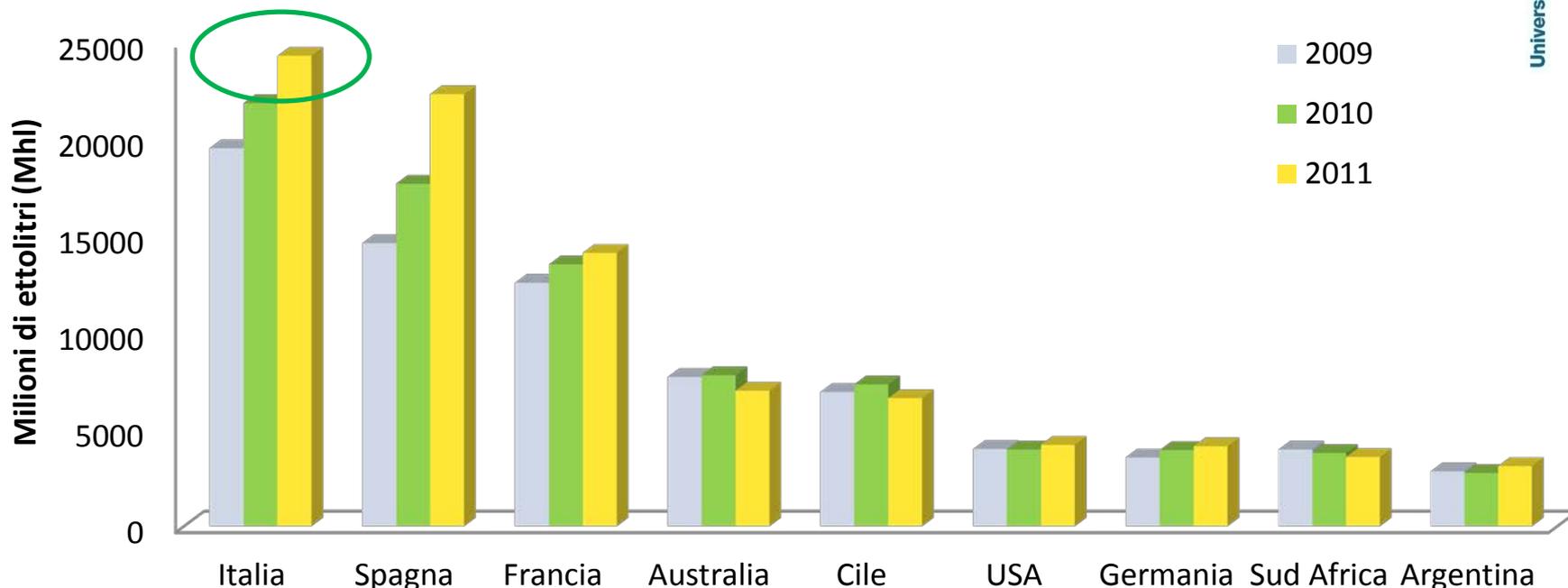
(*) Fonte: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), *Nota di congiuntura mondiale*, marzo 2012.

(**) I dati sono calcolati su una produzione mondiale di 269,8 milioni di ettolitri. Il totale non è pari al 100% perché non sono riportati i Paesi con una quota inferiore al 3%.

(***) I dati 2011 non sono dati consuntivi ma valori attesi (Fonte OIV, 2012).

I principali Paesi esportatori e il successo italiano

I principali esportatori di vino nel triennio 2009-2011 (*)



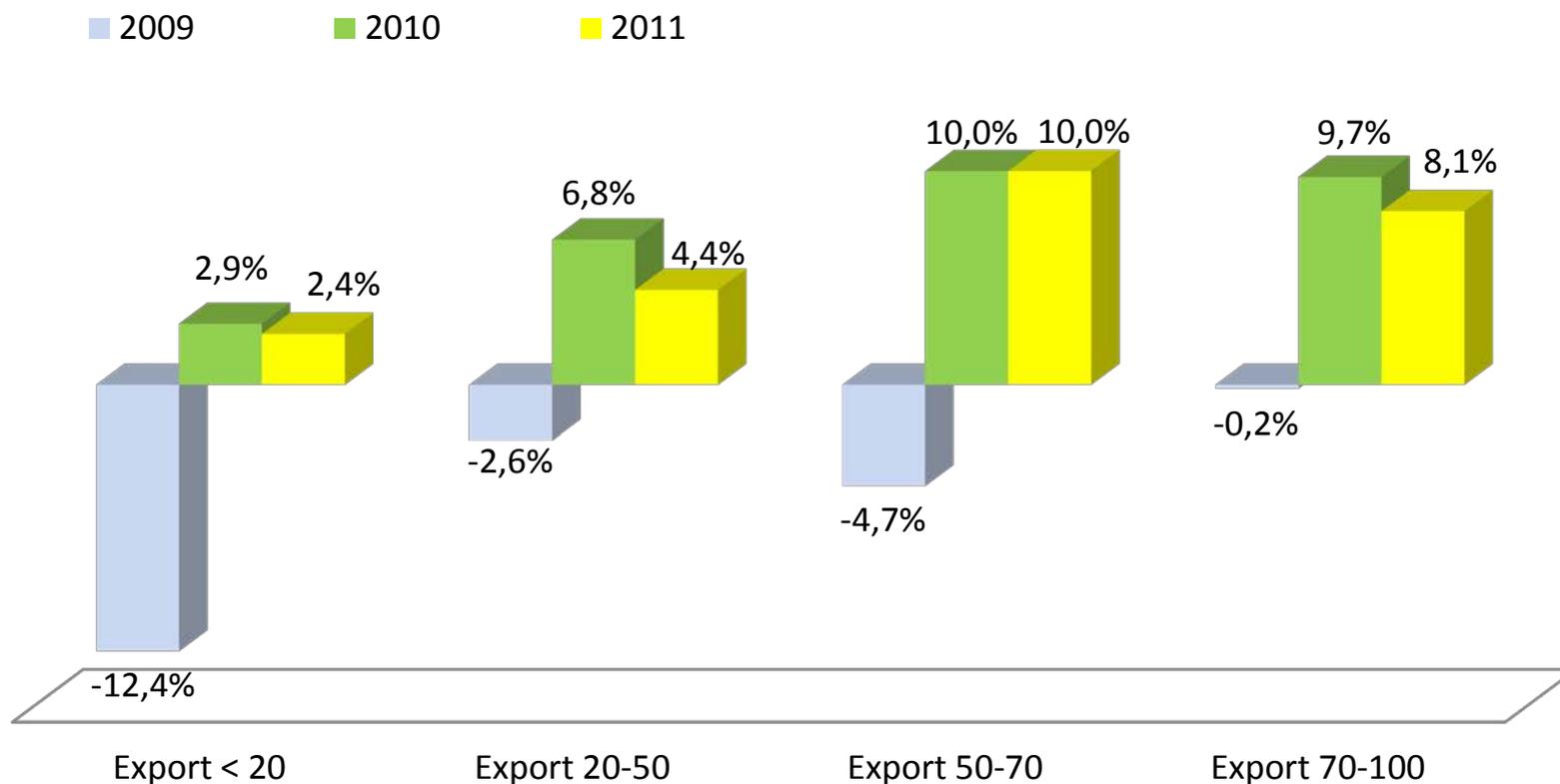
Δ 2009-11	+24,4%	+52,7%	+12,4%	-9,1%	-4,5%	+5,7%	+16,1%	-9,6%	+9,9%
----------------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------

(*) Fonte: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV), Statistical Report on World Vitiviniculture, 2012.

(**) Il totale non è pari al 100% perché non sono riportati i Paesi con una quota inferiore al 3%.

(***) I dati 2011 non sono dati consuntivi ma valori attesi (Fonte OIV, 2012).

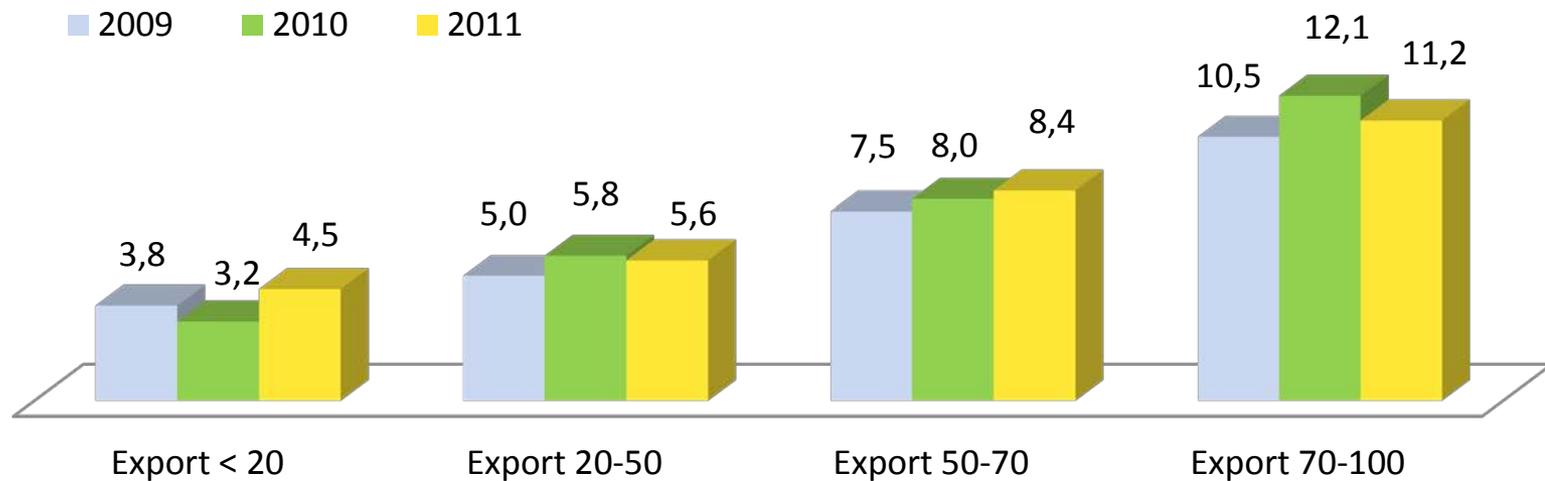
Le aziende familiari vitivinicole più votate all'export crescono a tassi più elevati



Le aziende familiari vitivinicole più votate all'export hanno risultati reddituali migliori



Il ROI per classi di esportazioni



Parte II



Le imprese familiari e il settore vitivinicolo

*Perché nel settore vitivinicolo molte imprese
(e molte imprese di successo duraturo)
sono a controllo familiare?*



1. *Continuity*: diventare «adulti» e «longevi» richiede obiettivi, investimenti e piani strategici in un orizzonte temporale di lungo termine. E per conseguire gli obiettivi la storia è una leva fondamentale, per ogni generazione
2. *Community*: la crescita profittevole verso le età “avanzate” richiede competenze diverse per rendere attuali tradizioni produttive antiche e per valorizzarle in un mercato internazionale. E, a monte di ciò, richiede la capacità di integrare nel tempo imprenditorialità familiare e management anche non familiare in una squadra coesa e in un processo strategico efficace

*Perché nel settore vitivinicolo molte imprese
(e molte imprese di successo duraturo)
sono a controllo familiare?*



3. *Connections:*

- Sia nel segmento più alto (che tra l'altro è parte del mondo del lusso), ma anche negli altri segmenti i legami delle varie generazioni della famiglia con l'azienda, il territorio, le famiglie imprenditoriali partner e anche concorrenti, i clienti e gli altri stakeholder alimentano un «capitale sociale» essenziale nella formulazione e *nell'execution* della strategia e nella costruzione di un vantaggio competitivo

*Perché nel settore vitivinicolo molte imprese
(e molte imprese di successo duraturo)
sono a controllo familiare?*



4. *Command:*

- Perché la forza e l'originalità della visione, l'impegno e la passione nel realizzarla, la tensione al rinnovamento nella continuità e la vicinanza alle persone si trasmettono al management tutto e hanno un ruolo chiave nel processo strategico e nella conservazione (dinamica) del vantaggio competitivo