

# Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni

## Le Aziende Familiari Eccellenti presenti nell'Osservatorio AUB

A cura di:

Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato

16 settembre 2014



Università Commerciale  
Luigi Bocconi





- I. La popolazione di riferimento
- II. Le performance economico-finanziarie
- III. I modelli di leadership
- IV. L'apertura verso i non familiari
- V. La presenza all'estero tramite IDE
- VI. Le operazioni di acquisizione

**Appendice**

**Nota metodologica**

## Parte I

---

---



# La popolazione di riferimento

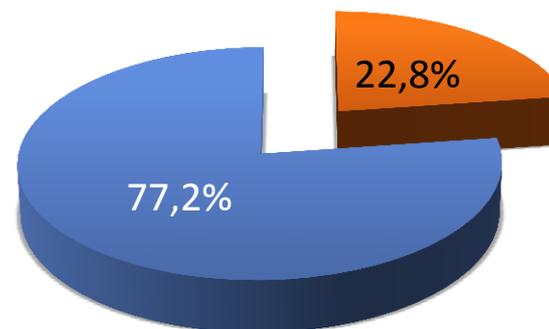
Aziende longeve attive nei settori del “Made in Italy”



- Per le analisi dell'Osservatorio AUB, a partire dalle 4.249 aziende familiari esistenti in Italia alla fine del 2011, ne sono state selezionate **2.786, rappresentative dell'intera popolazione delle aziende familiari stesse \***

- All'interno di questo bacino, ai fini dell'analisi e dei confronti esposti nel presente rapporto, sono state individuate **635 Aziende Familiari Eccellenti (o AFE)**, che rappresentano il **22,8%** delle aziende familiari dell'Osservatorio AUB

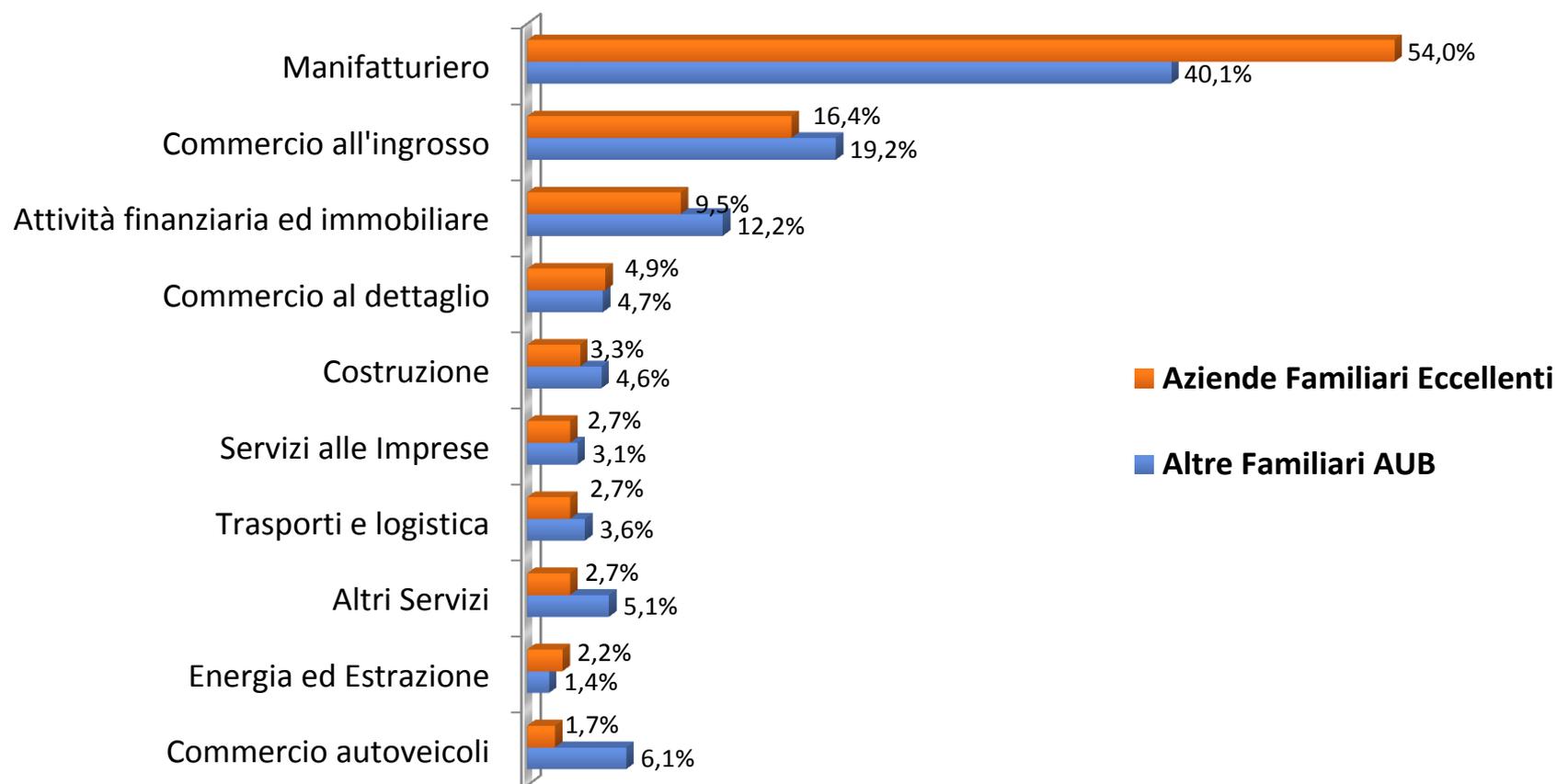
■ Aziende Familiari Eccellenti ■ Altre Familiari AUB



(\*) Al fine di evitare duplicazioni nei dati, sono state eliminate le aziende controllate nel caso di gruppi monobusiness e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi multibusiness. Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

# La distribuzione settoriale (1/2)

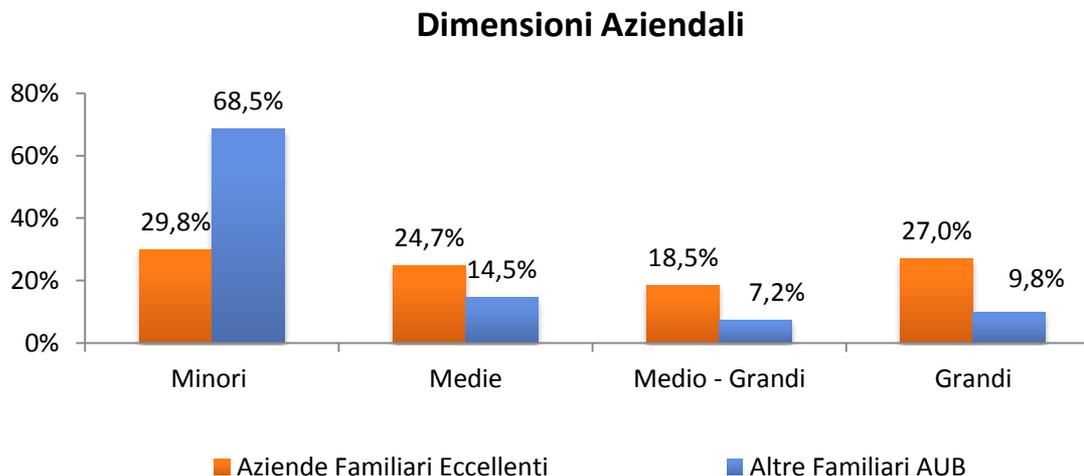
Il 54% delle Aziende Familiari Eccellenti è attivo nell'industria manifatturiera, un dato superiore di 14 punti rispetto al resto delle aziende familiari. Tale dato dimostra come vi sia ancora spazio per un'industria manifatturiera italiana di successo



\* Per i criteri di individuazione dei settori si veda l'appendice.

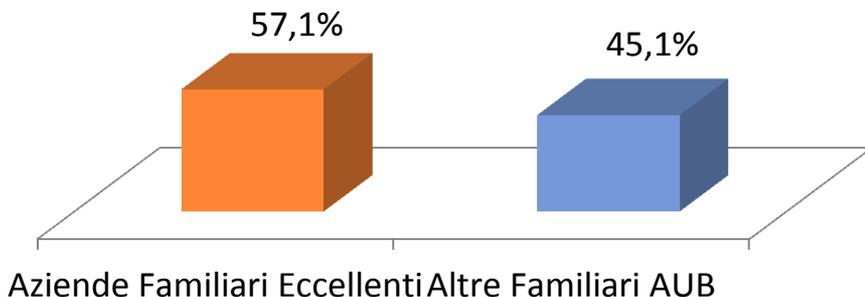
# Dimensione e struttura proprietaria

Le Aziende Familiari Eccellenti hanno maggiori dimensioni rispetto al resto della popolazione dell'Osservatorio AUB ...



**Minori** = inferiore a 100 Mio €; **Medie** = tra 100 e 150 Mio €; **Medio - Grandi** = tra 150 e 250 Mio €; **Grandi** = oltre 250 Mio €

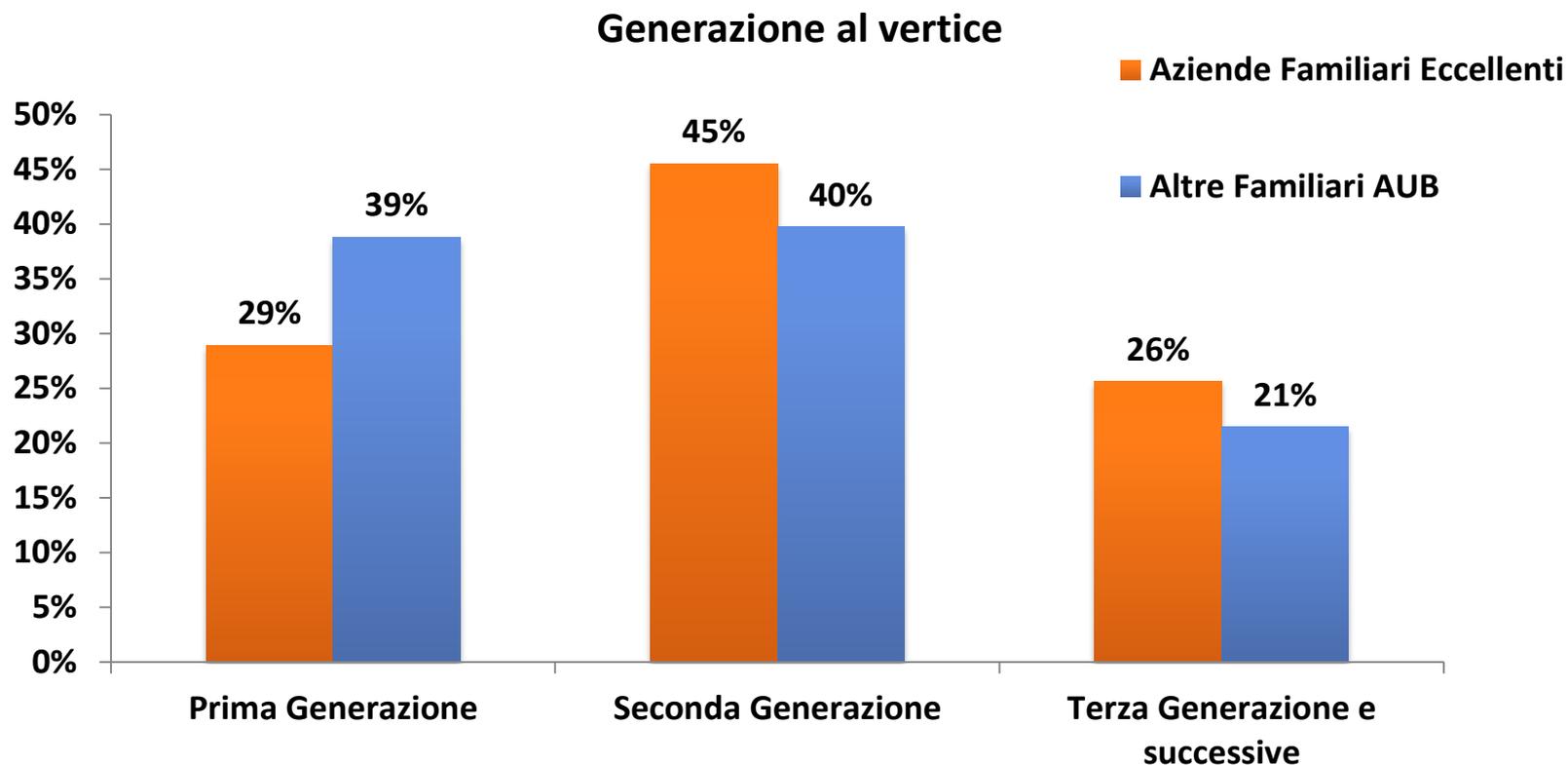
### Aziende con una Holding di controllo



... e una struttura proprietaria più concentrata, derivante da una maggior utilizzo di holding di controllo

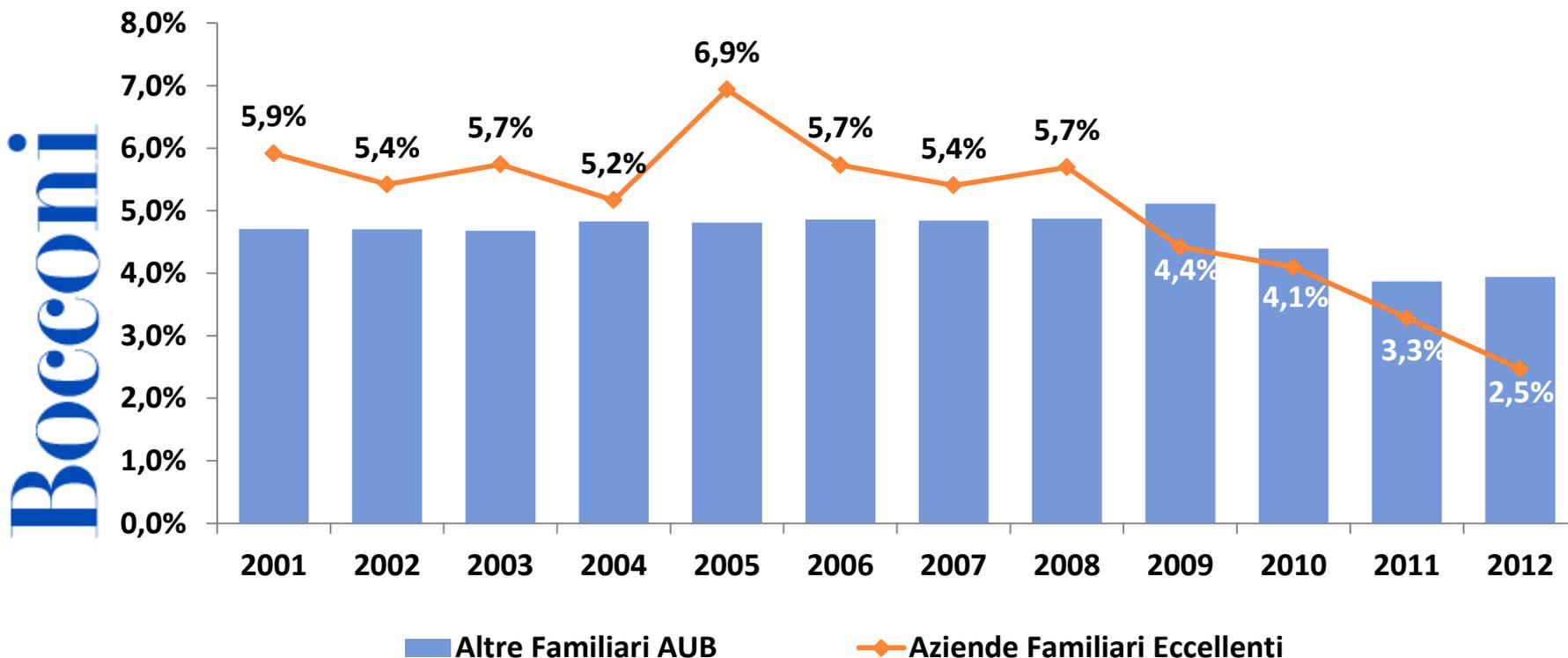
# Generazione al vertice

Le Aziende Familiari Eccellenti presentano una maggiore anzianità aziendale, che dimostra come le Aziende Familiari Eccellenti siano state in grado di superare con successo almeno uno o più passaggi generazionali





## Il trend delle successioni al vertice



A partire dal 2009, le successioni al vertice avvenute nelle Aziende Familiari Eccellenti hanno subito una sensibile contrazione. Tale fenomeno induce a ritenere che esse abbiano anticipato i ricambi generazionali rispetto agli anni di "crisi", permettendo così di ottenere durante gli stessi risultati migliori.

## Parte II

---

---



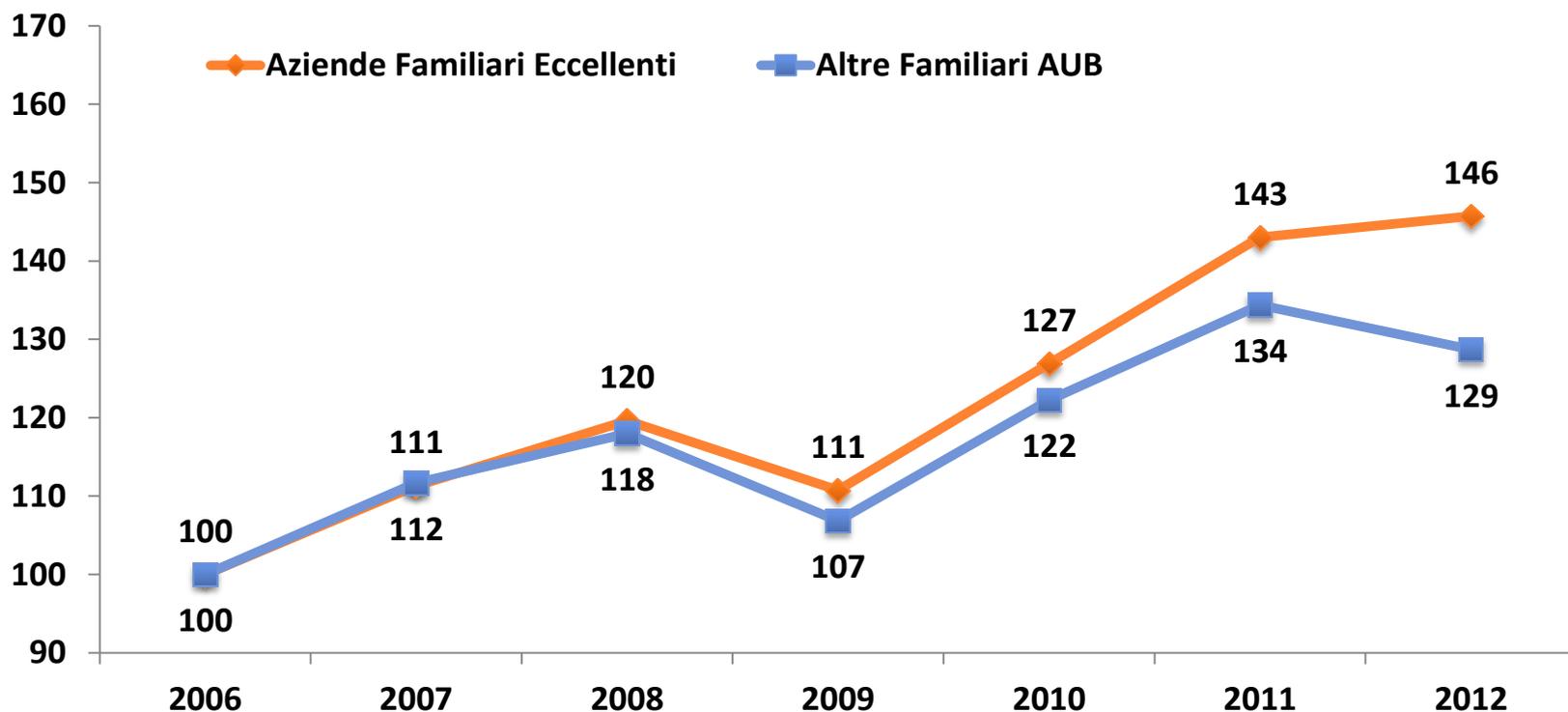
# Le performance economico-finanziarie

Quando la crisi diventa una opportunità  
(se ci si prepara per tempo)

Le Aziende Familiari Eccellenti hanno mostrato tassi di crescita superiori, in particolare nell'ultimo biennio 2011-12

Bocconi

### Il trend di crescita nel periodo 2007-2012 \*

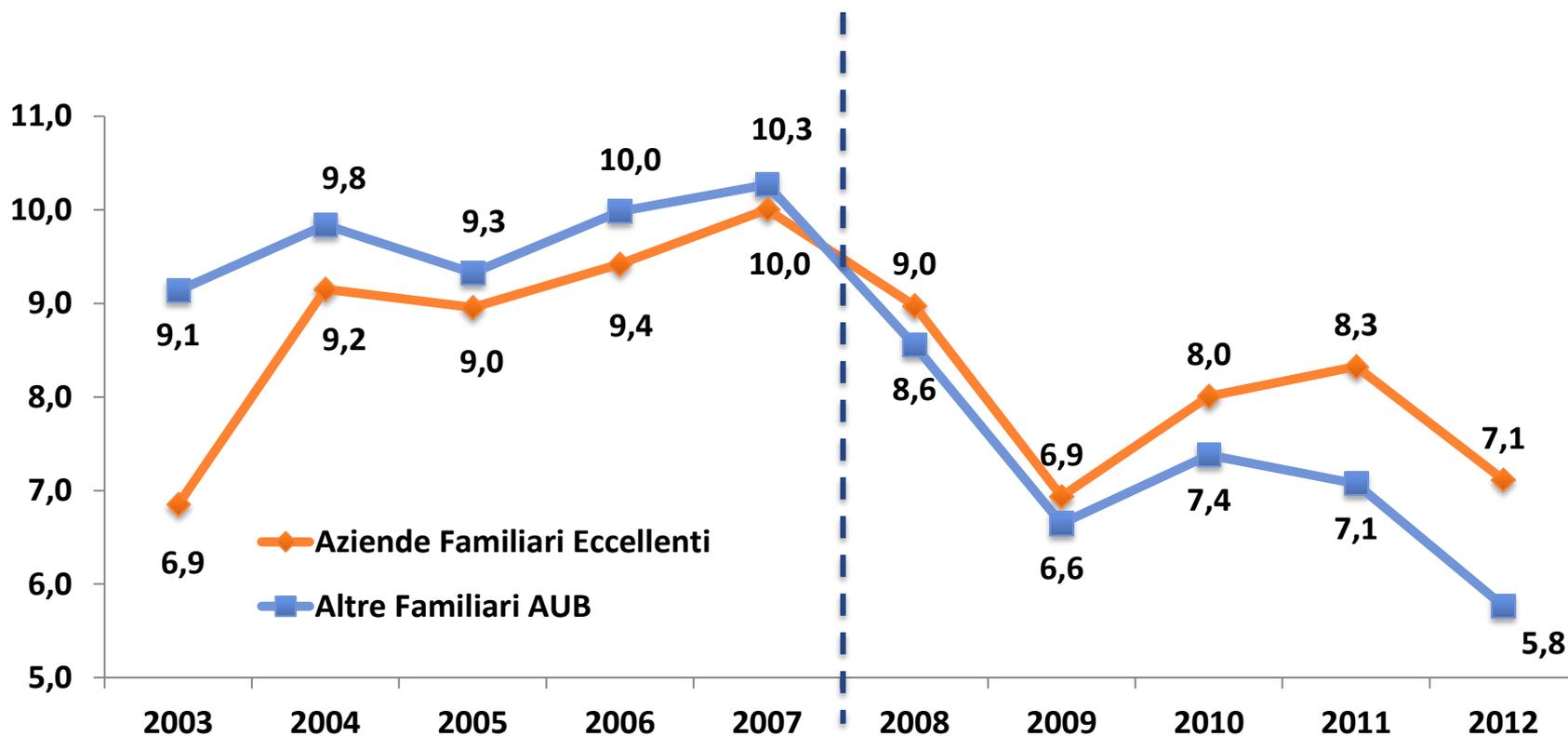


\* Crescita composta su base 100 (anno 2006), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

# Redditività operativa

Anche dal punto di vista della redditività operativa, le Aziende Familiari Eccellenti iniziano a registrare performance superiori dall'avvio della crisi

## Il trend del ROI (%) \*



\* ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito (Fonte AIDA).

## Parte III

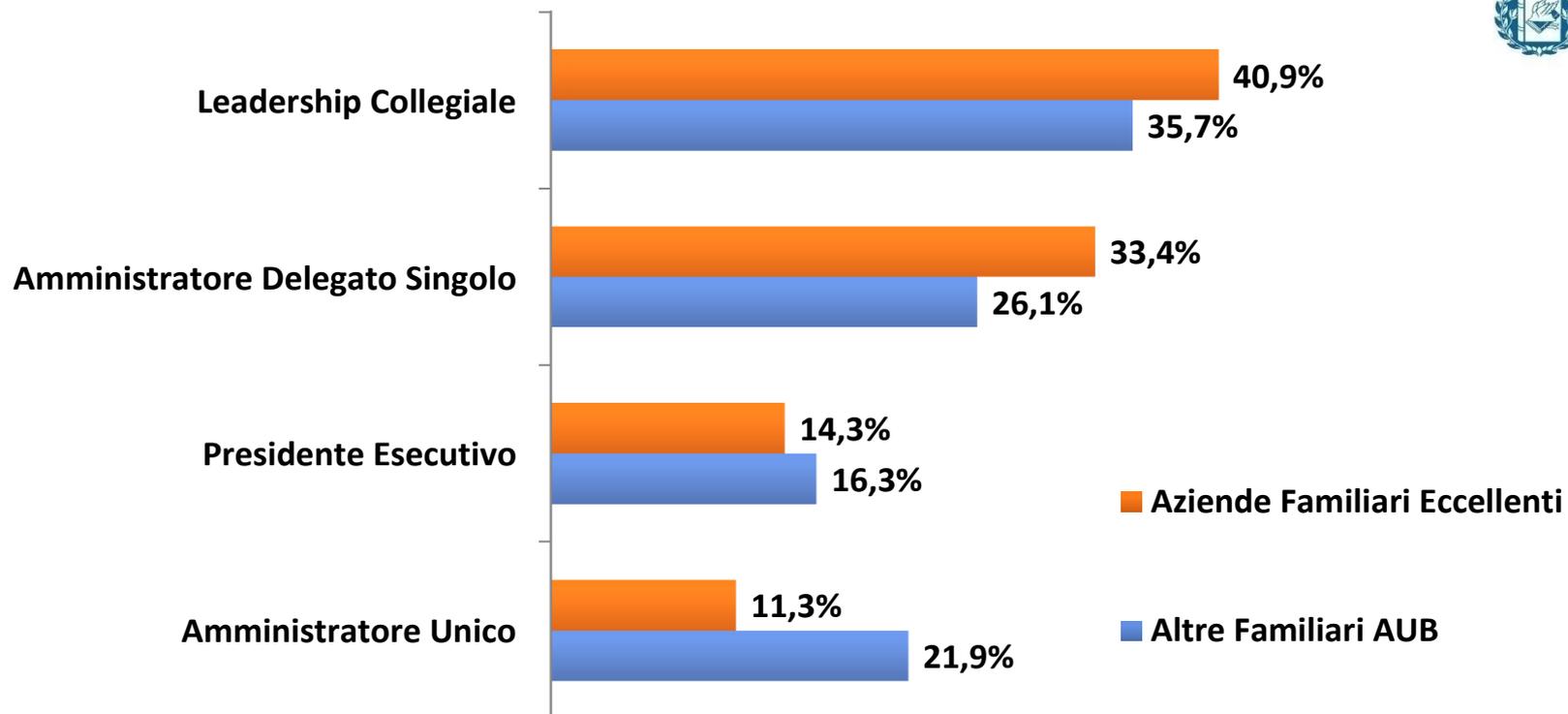
---

---



# I modelli di leadership

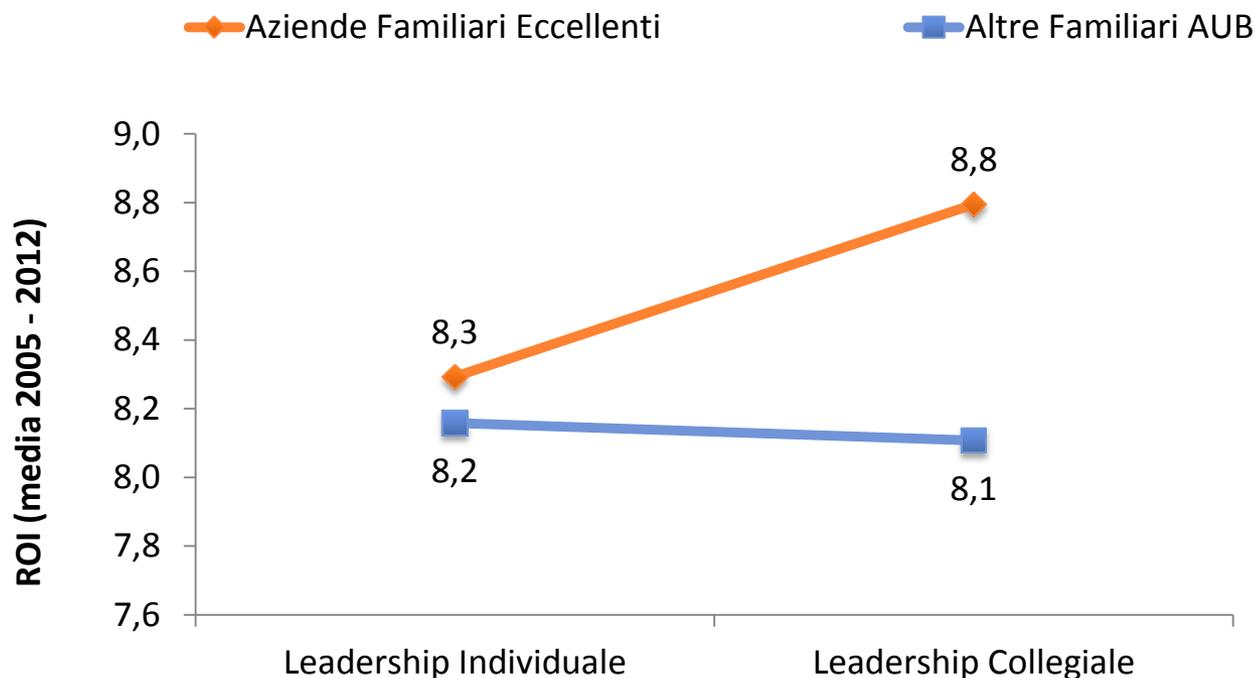
Modelli di leadership più strutturati (e che funzionano bene)



- Nel 74,3% delle Aziende Familiari Eccellenti sono presenti uno o più Amministratori Delegati, contro il 61,8% delle altre aziende AUB;
- L'evoluzione verso i modelli di leadership più complessi si è realizzata nell'ultimo decennio.

# Modelli di leadership e performance

I modelli di leadership collegiali sembrano aver favorito performance reddituali più elevate Aziende Familiari Eccellenti rispetto alle altre aziende AUB. In altre parole, le Aziende Familiari Eccellenti sanno far funzionare meglio modelli di leadership più strutturati e complessi



## Parte IV

---

---

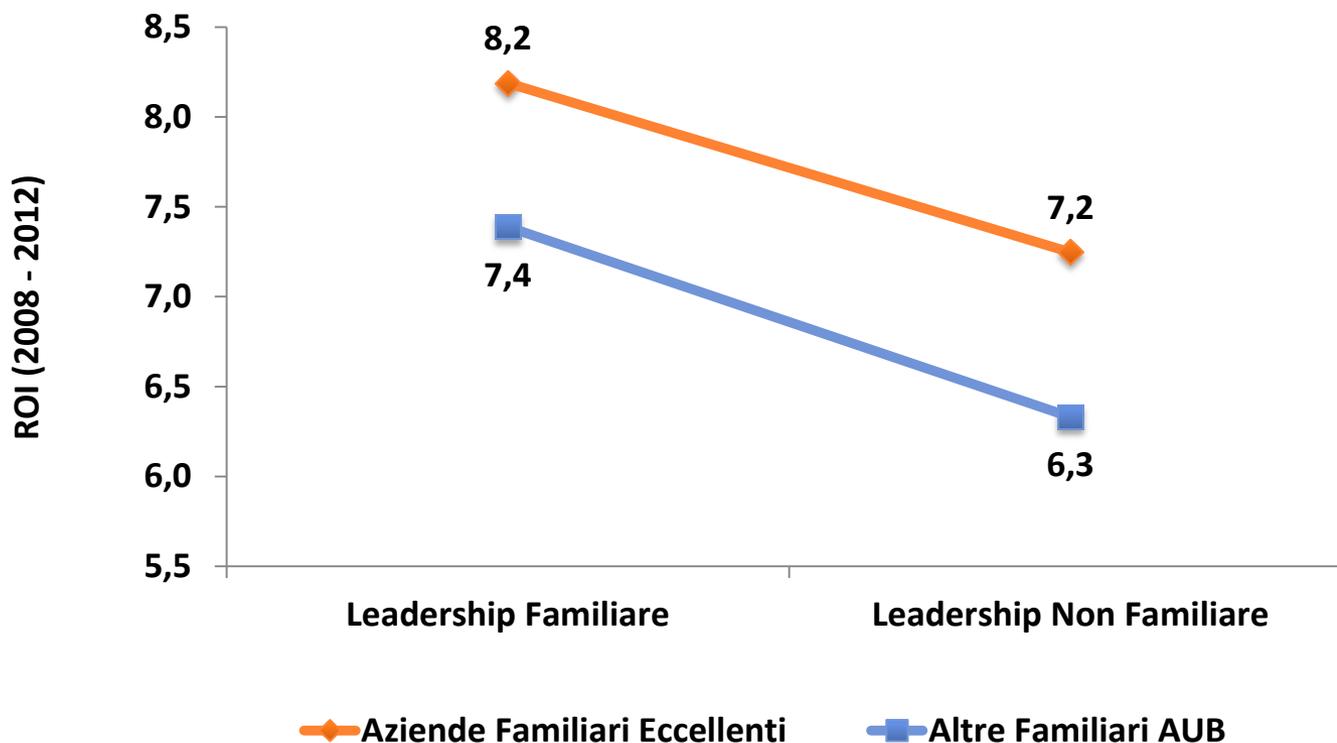


# L'apertura verso i non familiari

Un attento bilanciamento tra leadership familiare e CdA non familiare con qualche criticità nell'inserimento di consiglieri e manager non familiari

# Leadership familiare e performance

Dal 2008 al 2012 le Aziende Familiari Eccellenti hanno avuto risultati migliori rispetto al resto delle aziende familiari e le Aziende Familiari Eccellenti con una leadership familiare hanno ben "performato"



Un CdA con una elevata presenza di consiglieri familiari ha un impatto differente in base al grado di familiarità della leadership



superiore alla media	ROA = 5,7	ROA = 4,8
% Consiglieri Familiari		
inferiore alla media	ROA = 6,2	ROA = 4,5
	Familiare Leadership	Non familiare

- In caso di leadership familiare una maggiore presenza di consiglieri non familiari migliora le performance aziendali
- In caso di leadership non familiare una maggiore presenza di consiglieri familiari produce un effetto positivo sulle performance

## Parte V

---

---

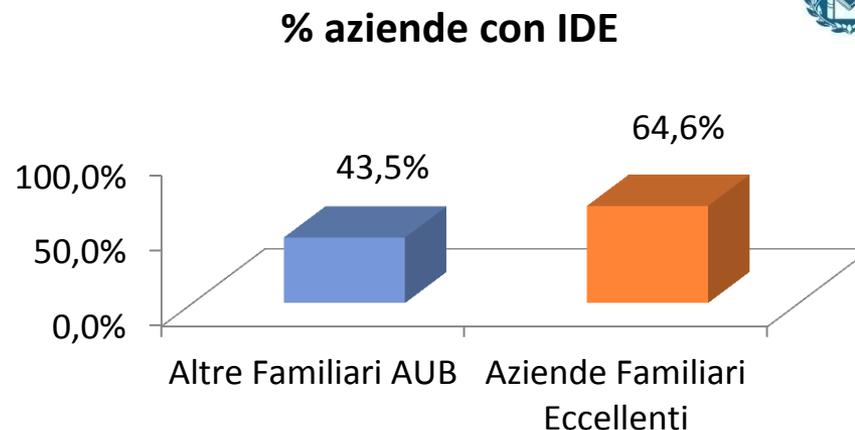


# La presenza all'estero tramite IDE

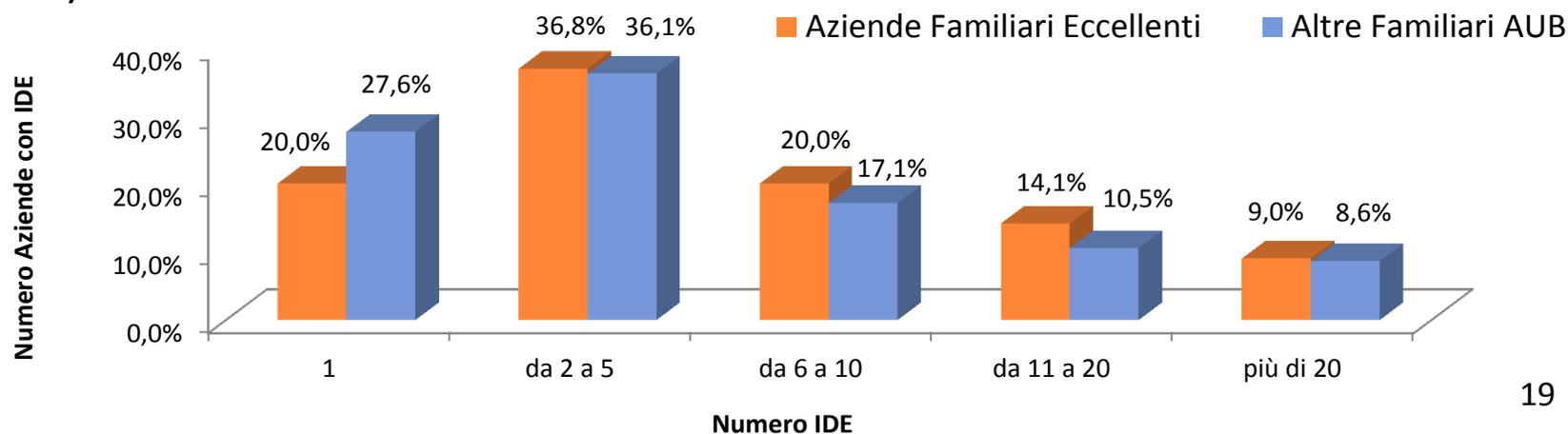
Una strategia più internazionale e meno "Europa-centrica"



La maggiore incidenza di aziende internazionalizzate (con IDE) si registra tra le Aziende Familiari Eccellenti

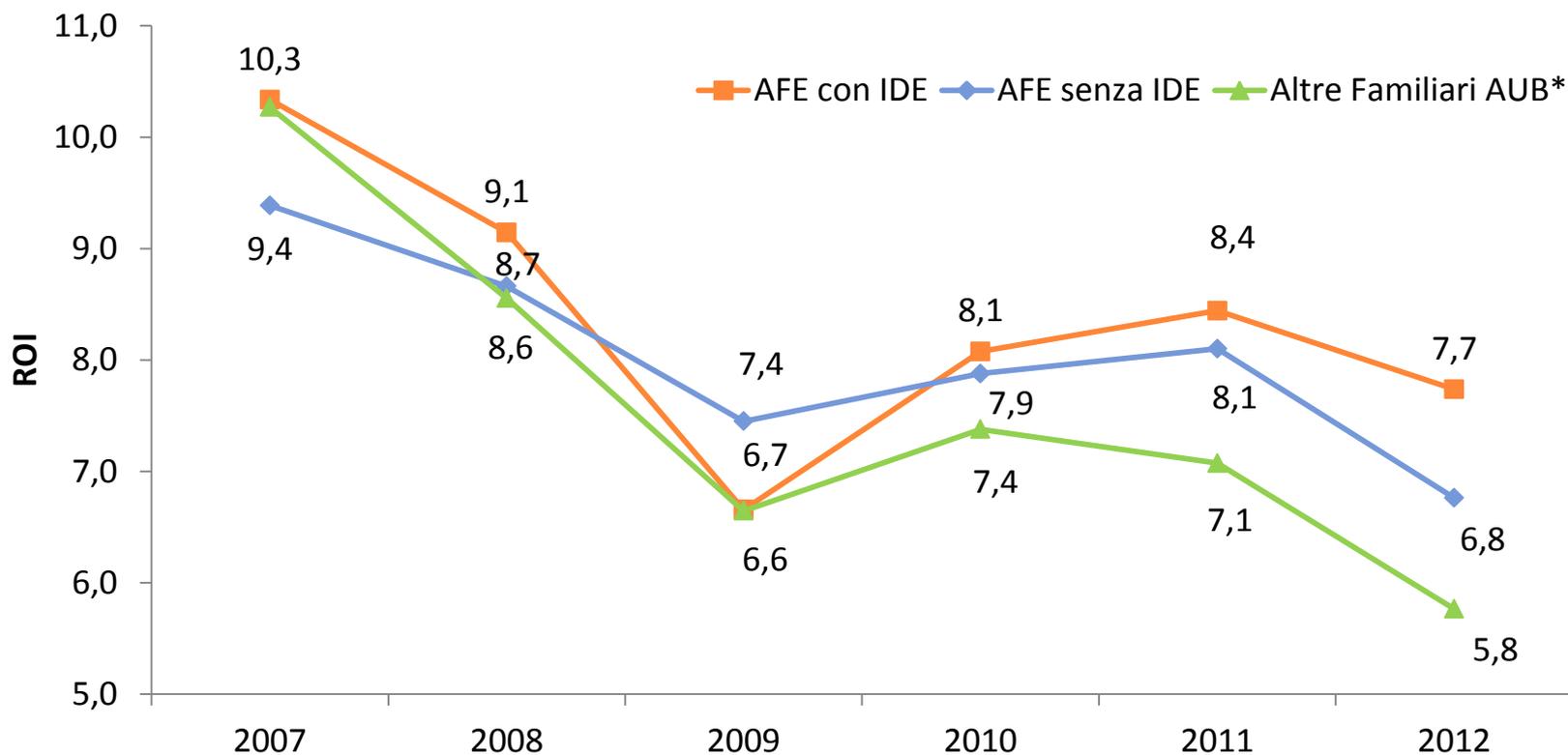


Sono molte le aziende familiari con numerosi investimenti diretti all'estero, in particolare tra le Aziende Familiari Eccellenti (quasi 1 azienda su 2 ha più di 5 IDE)



# Internazionalizzazione e redditività

Le Aziende Familiari Eccellenti che si sono internazionalizzate (con IDE) hanno mostrato una dinamica simile alle altre fino al 2009, ma hanno reagito meglio alla difficile congiuntura economica degli ultimi anni e nel 2012 sono quelle con i tassi di redditività operativa più elevata



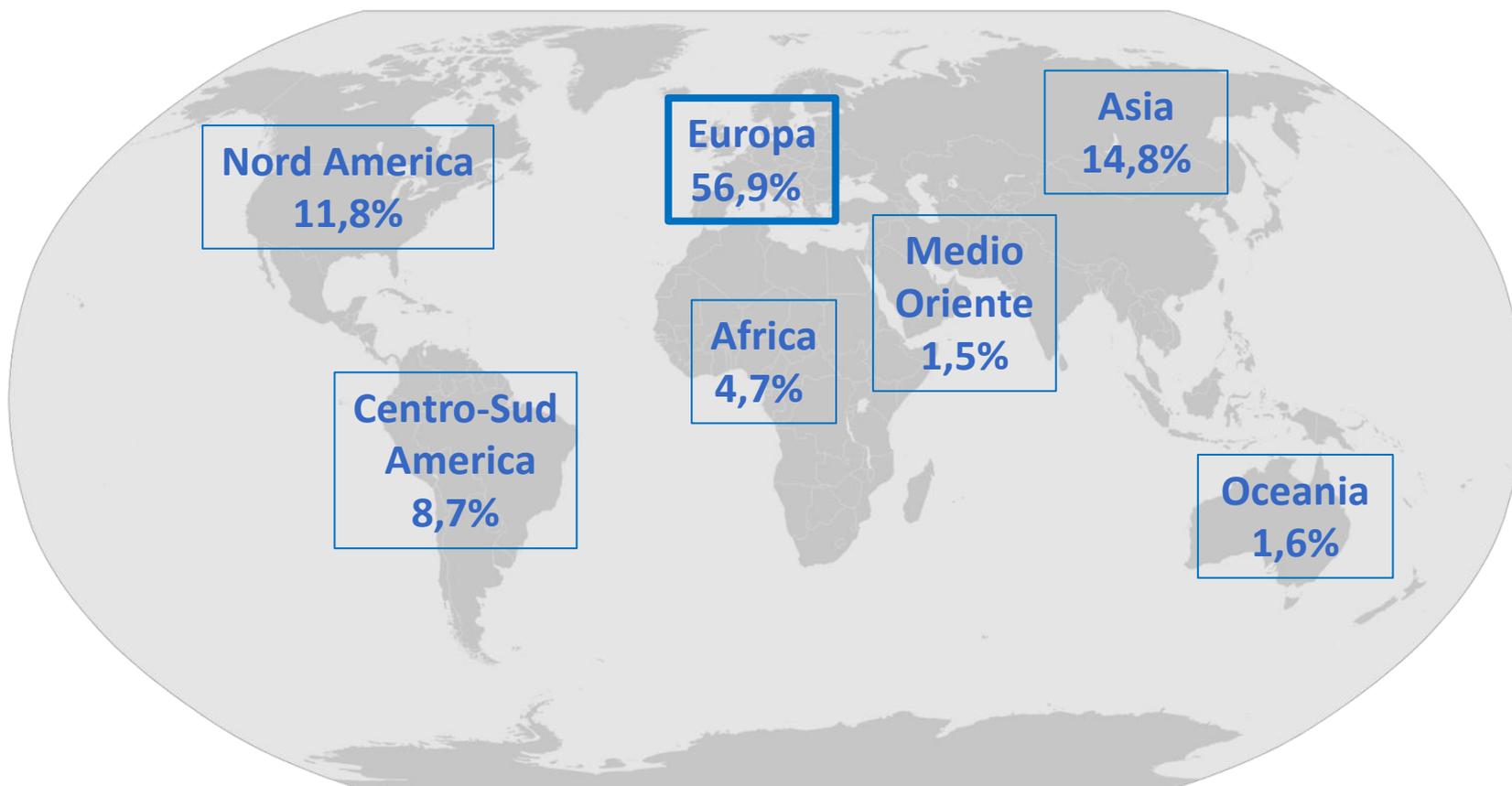
(\*) Altre Familiari AUB: sia aziende con IDE che senza IDE

# Destinazione degli IDE (1/2)

Con 1.744 IDE l'Europa resta la meta più ambita per gli investimenti diretti esteri delle Aziende Familiari Eccellenti. In particolare, all'interno dell'Europa:

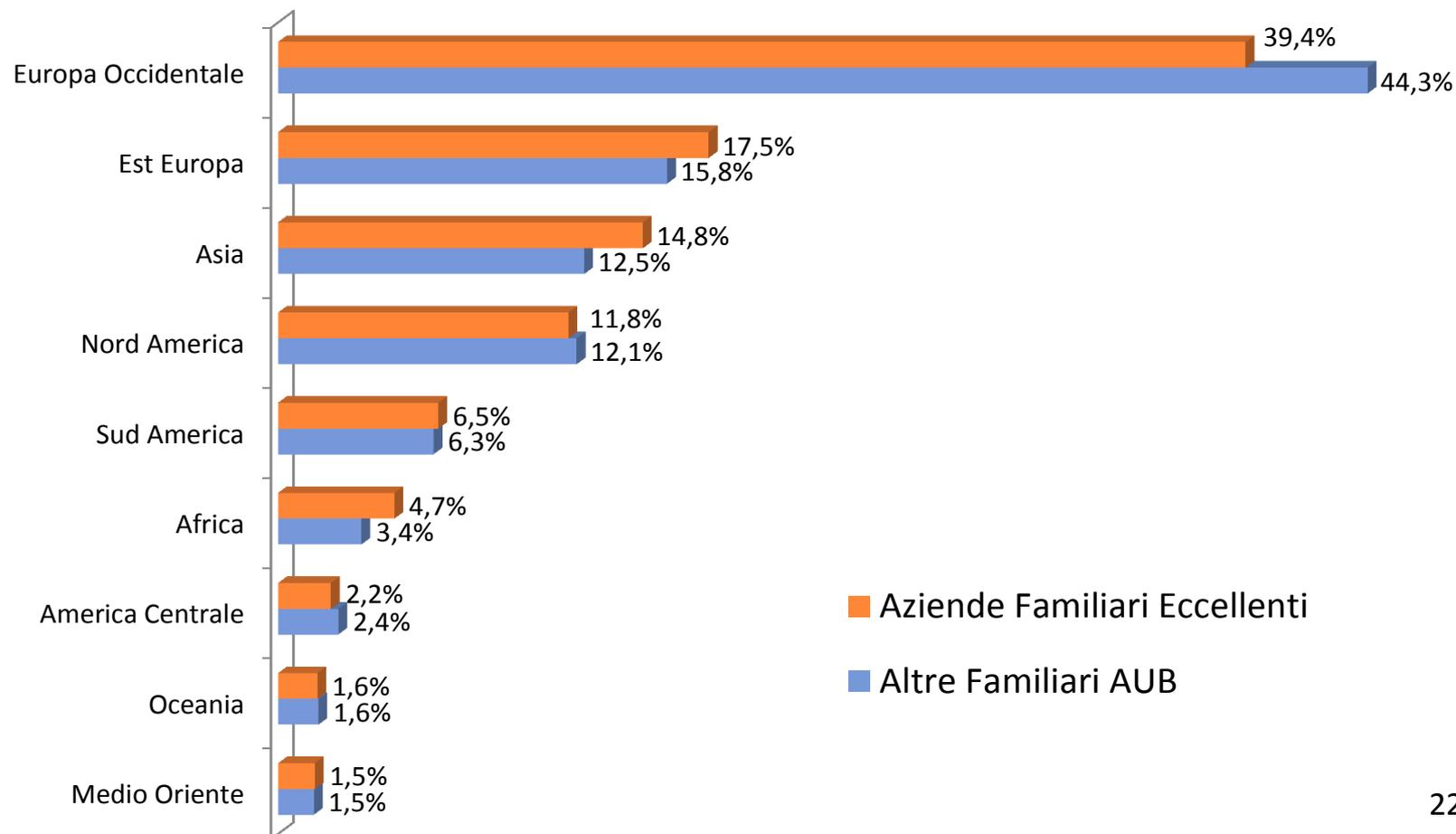
- il 39,4% sono localizzati in Europa Occidentale;
- il 17,5% sono localizzati in Europa Orientale.

**Bocconi**



# Destinazione degli IDE (2/2)

Rispetto alle altre aziende familiari internazionalizzate (con IDE), le Aziende Familiari Eccellenti hanno investito meno sui mercati dell'Europa Occidentale e di più in Europa Orientale, Asia e Africa.



## Parte VI

---

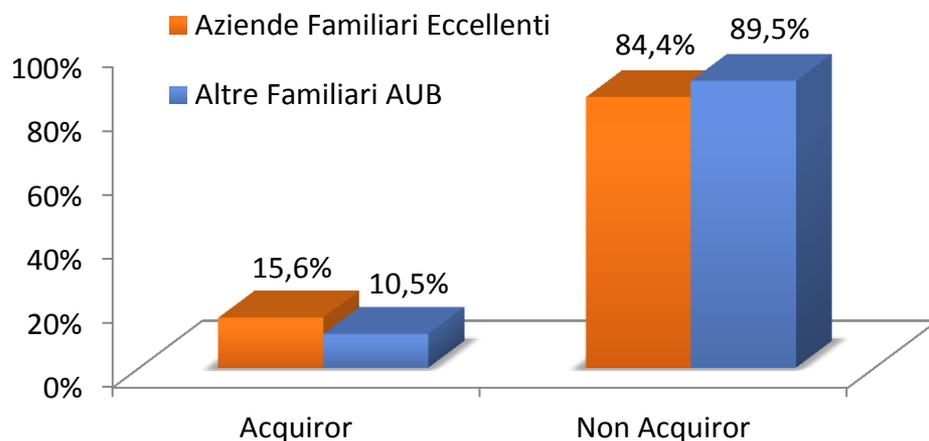
---

# Le operazioni di acquisizione

Più competenze (e più equity) per fare acquisizioni



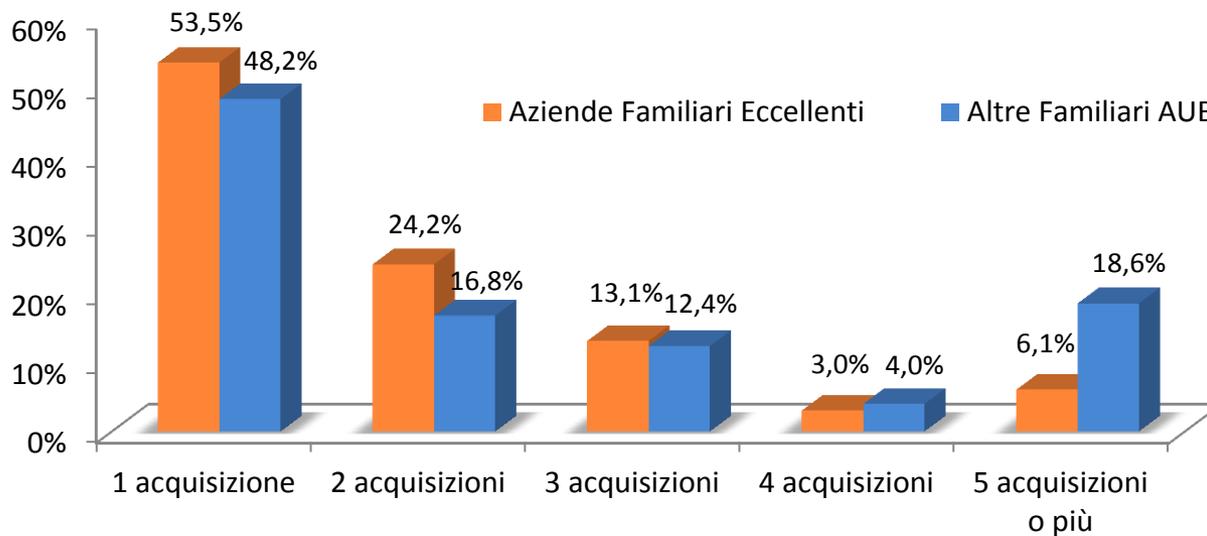
# La propensione ad acquisire



Le Aziende Familiari Eccellenti mostrano una maggiore - seppur limitatamente - propensione ad effettuare acquisizioni ...

Bocconi

... ma hanno realizzato un numero minore di acquisizioni



# Apertura verso i non familiari

La maggiore apertura al vertice è stata un driver importante per le aziende con una strategia di crescita esterna

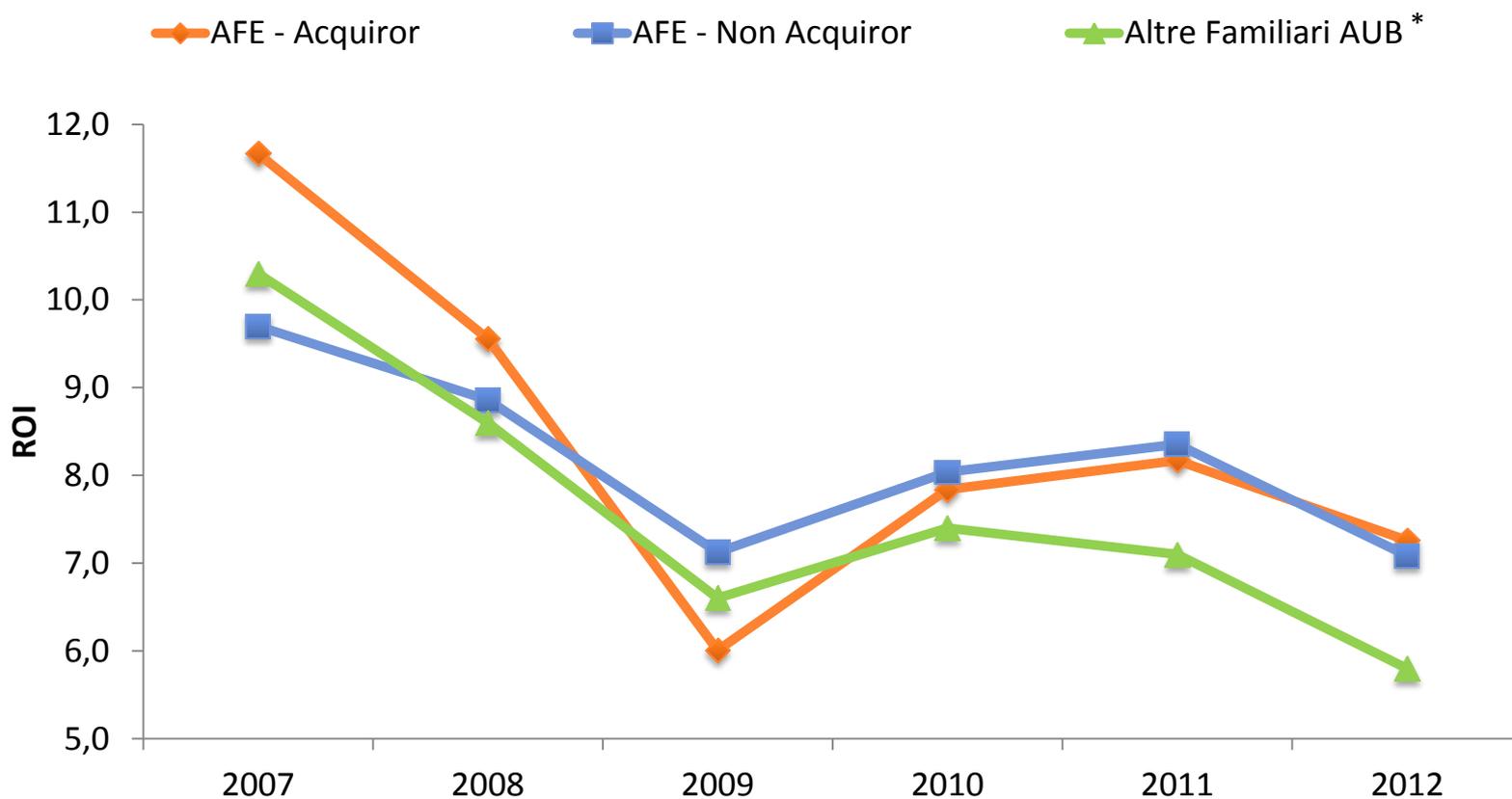


	AFE Acquiror	AFE Non Acquiror	Altre Familiari AUB *
Leadership non familiare	<b>41,9%</b>	<b>29,1%</b>	<b>28,3%</b>

(\*) E' stato considerato non familiare il team di AD con almeno un membro esterno alla famiglia di controllo.

# Acquisizioni e redditività

Le Aziende Familiari Eccellenti che hanno effettuato acquisizioni presentano performance reddituali in linea con le Aziende Familiari Eccellenti che hanno privilegiato una crescita organica



\* Altre Familiari AUB: sia aziende Acquiror che non Acquiror