

# Rapporto 2012

## Osservatorio AUB

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

## IV Rapporto

Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato

## Premessa

### I. Le aziende italiane oltre la crisi:

- a) Cambiamenti nella popolazione di riferimento
- b) Analisi delle performance economico-finanziarie
- c) Confronto con le aziende industriali monitorate da Mediobanca e Cerved

### II. I modelli di governo e le performance: le evidenze dell'Osservatorio AUB

### III. Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

- a) Monitorare il grado di complessità nei modelli di vertice
- b) Evitare la convivenza (a tutti i costi) tra generazioni
- c) Pianificare la successione al vertice (prima che sia troppo tardi)
- d) Aprire ai giovani
- e) Aprire ai consiglieri non familiari (almeno in alcuni contesti)
- f) Superare il "*glass ceiling*"

### IV. Alcuni approfondimenti

- a) Un confronto con le aziende associate AldAF
- b) Un confronto con le aziende di grandi dimensioni





**La quarta edizione dell'Osservatorio sulle Aziende Familiari**, promosso da AldAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dalla Cattedra AldAF – Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi), da UniCredit Group e dalla Camera di Commercio di Milano intende proseguire il monitoraggio di tutte le aziende italiane a proprietà familiare. In coerenza con le precedenti edizioni, la popolazione include tutte le aziende familiari che, al termine dell'anno fiscale 2010, hanno superato la soglia di fatturato dei 50 Mio €.

## Parte I

---

Le aziende italiane oltre la crisi:

### **a) Cambiamenti nella popolazione di riferimento**



## La popolazione di riferimento nel triennio 2008-2010

Assetto proprietario (*)	2008		2009		2010	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	<b>4.221</b>	55,1%	<b>3.893</b>	57,1%	<b>4.077</b>	56,9%
Filiali di multinazionali	<b>1.779</b>	23,2%	<b>1.449</b>	21,3%	<b>1.513</b>	21,1%
Coalizioni	<b>662</b>	8,6%	<b>596</b>	8,7%	<b>588</b>	8,2%
Cooperative e Consorzi	<b>428</b>	5,6%	<b>396</b>	5,8%	<b>411</b>	5,7%
Statali/Enti locali	<b>411</b>	5,4%	<b>349</b>	5,1%	<b>357</b>	5,0%
Controllate da un P.E.	<b>84</b>	1,1%	<b>93</b>	1,4%	<b>118</b>	1,6%
Controllate da banche	<b>75</b>	1,0%	<b>40</b>	0,6%	<b>41</b>	0,6%
<b>Totale</b>	<b>7.660</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.816</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.105</b>	<b>100,0%</b>

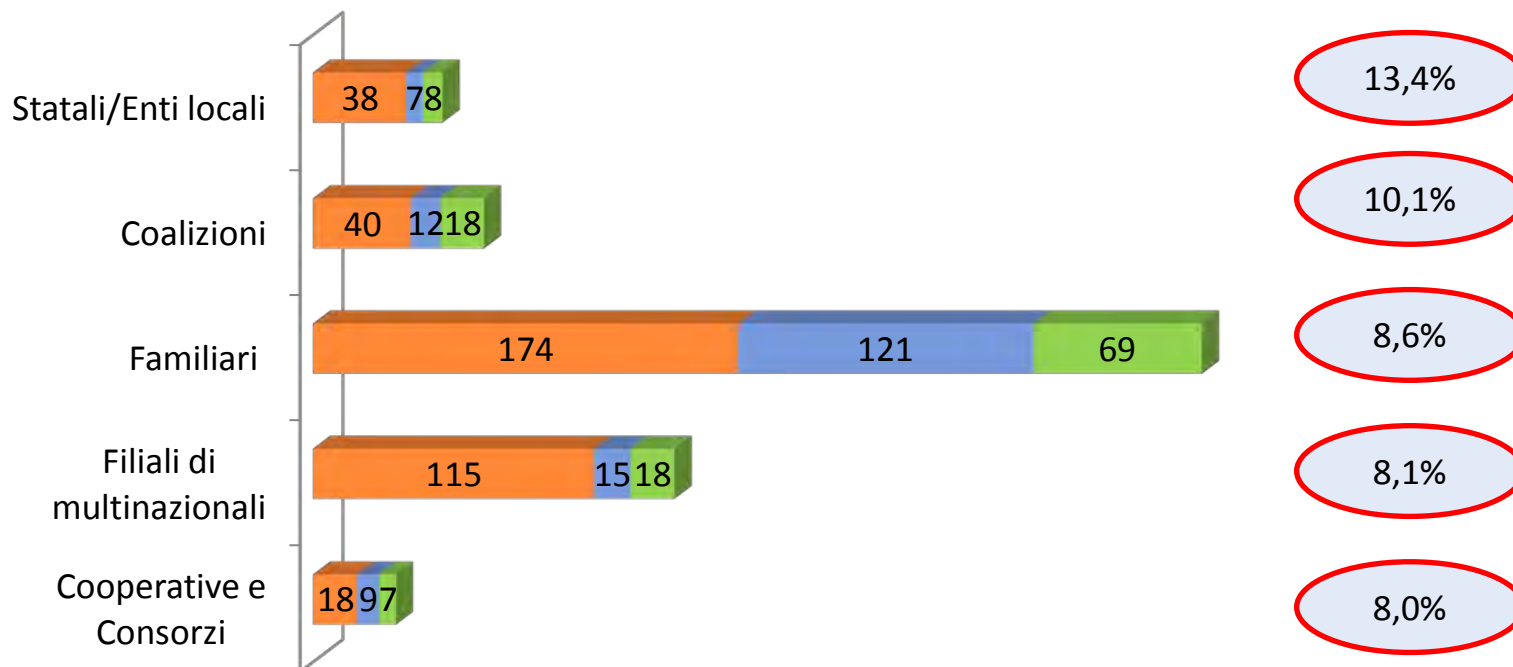
(\*) Fonte: elaborazioni su dati Aida.

## Le aziende delle precedenti edizioni oggetto di operazioni straordinarie (\*)



■ Operazioni di M&A ■ Scioglimento e Liquidazione ■ Procedure Concorsuali

Incidenza sulla  
popolazione 2007

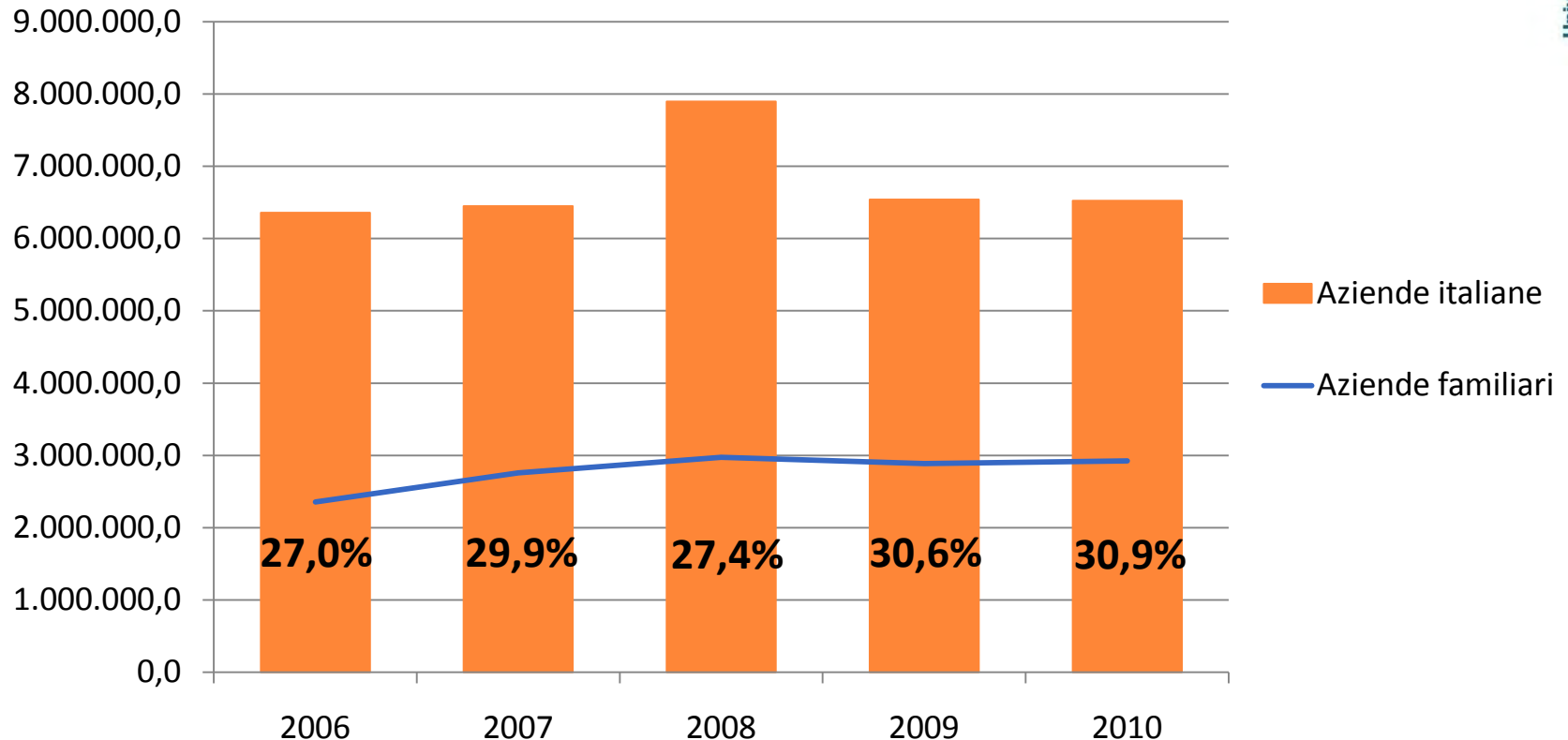


(\*) Le percentuali sono calcolate come numero delle aziende uscite dalle tre edizioni precedenti dell'Osservatorio AUB sul totale delle aziende monitorate al 31/12/2007 (Fonte: Aida).



## Il peso delle aziende familiari sul totale dei dipendenti impiegati nelle società di capitali in Italia (\*)

Bocconi



(\*) La percentuale è calcolata come numero complessivo dei dipendenti impiegati dalle 4.077 aziende familiari italiane sull'intero universo delle società di capitali presenti in Italia (Fonte: Aida).

## Parte I

---

---



Le aziende italiane oltre la crisi:

## **b) Analisi delle performance economico-finanziarie**

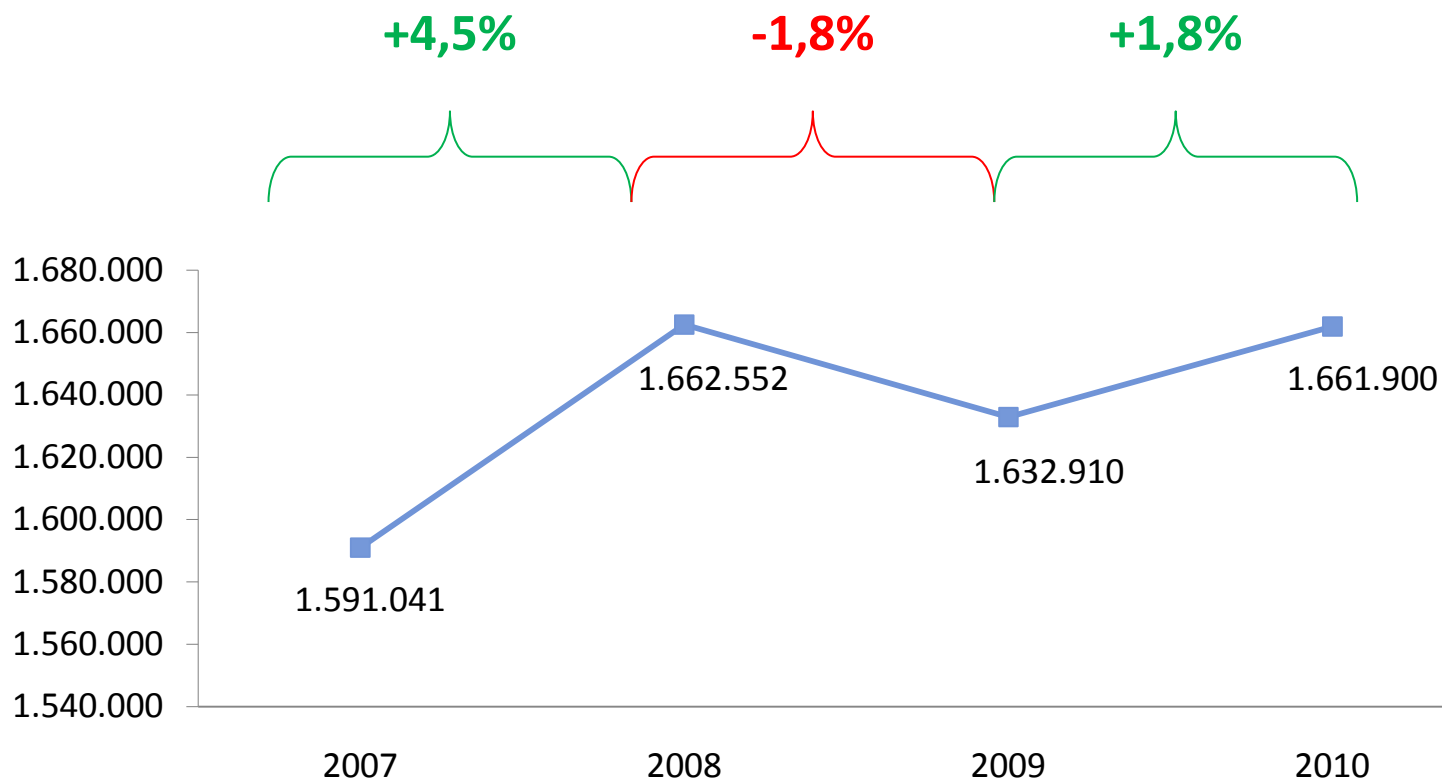
- \* Le aziende familiari incluse nella IV edizione dell'Osservatorio AUB sono 2.582 (per ulteriori approfondimenti si rimanda all'appendice 1);
- \*\*I dati 2011 sono una proiezione basata sul 65% circa della popolazione 2010.



Il numero complessivo dei dipendenti impiegati nelle aziende familiari dell'Osservatorio AUB (\*)

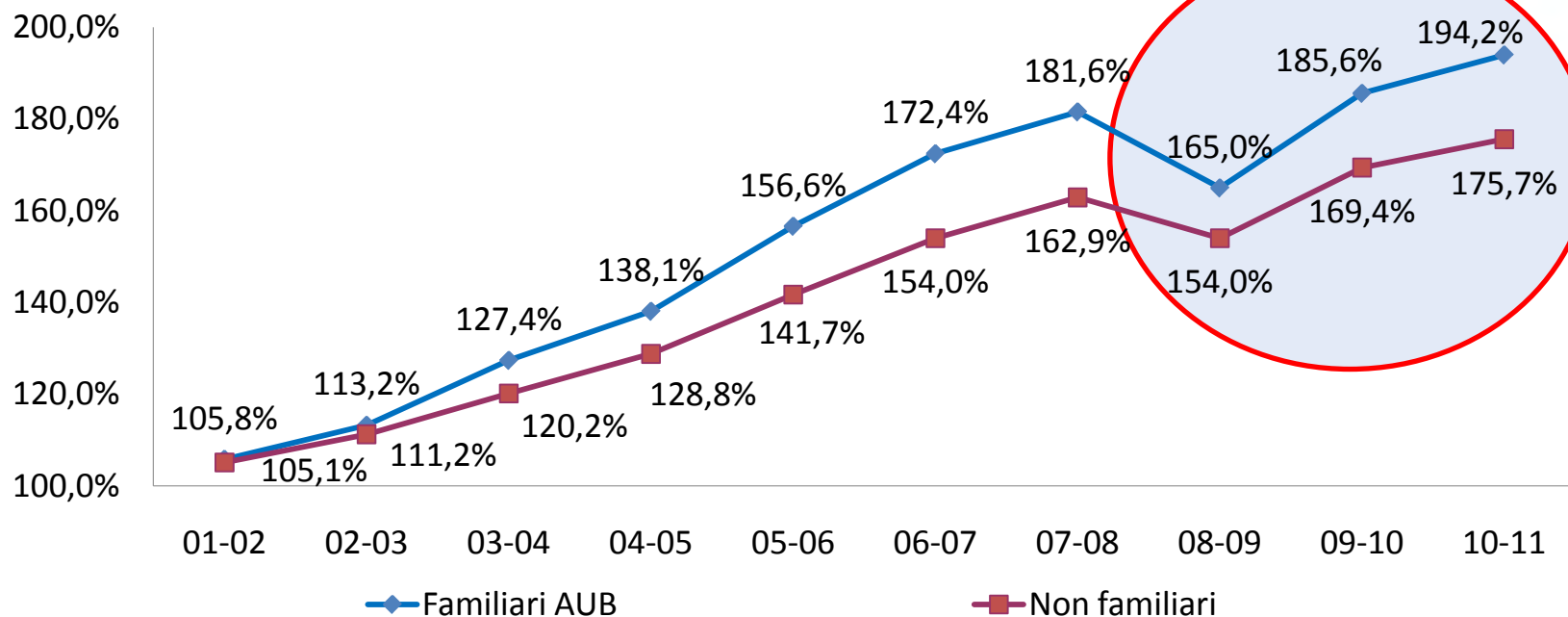


Bocconi



(\*) Fonte: elaborazioni su dati Aida.

## La crescita delle aziende familiari e non (\*)



Non Familiari	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11
Coalizioni	108%	117%	130%	142%	161%	177%	188%	179%	198%	207%
Cooperative	107%	118%	128%	137%	148%	164%	179%	181%	195%	202%
Statali	103%	113%	124%	138%	152%	162%	178%	180%	195%	202%
Controllate da PE	111%	115%	131%	140%	156%	171%	179%	160%	176%	187%
Multinazionali	104%	107%	115%	122%	133%	144%	149%	136%	150%	156%

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



## La crescita delle aziende italiane attraverso la crisi

Assetto proprietario	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09	Crescita 2009-10	Crescita 2010-11
Familiari AUB	5,3%	-9,1%	12,5%	4,6%
Non familiari	5,8%	-5,5%	10,0%	3,6%

In particolare, tra le aziende non familiari:

Non familiari	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09	Crescita 2009-10	Crescita 2010-11
Controllate da PE	4,5%	-10,2%	9,5%	6,0%
Coalizioni	6,2%	-5,2%	10,8%	4,4%
Cooperative	9,5%	1,0%	7,7%	3,6%
Multinazionali	3,6%	-8,7%	10,6%	3,3%
Statali	9,8%	1,2%	8,7%	3,2%

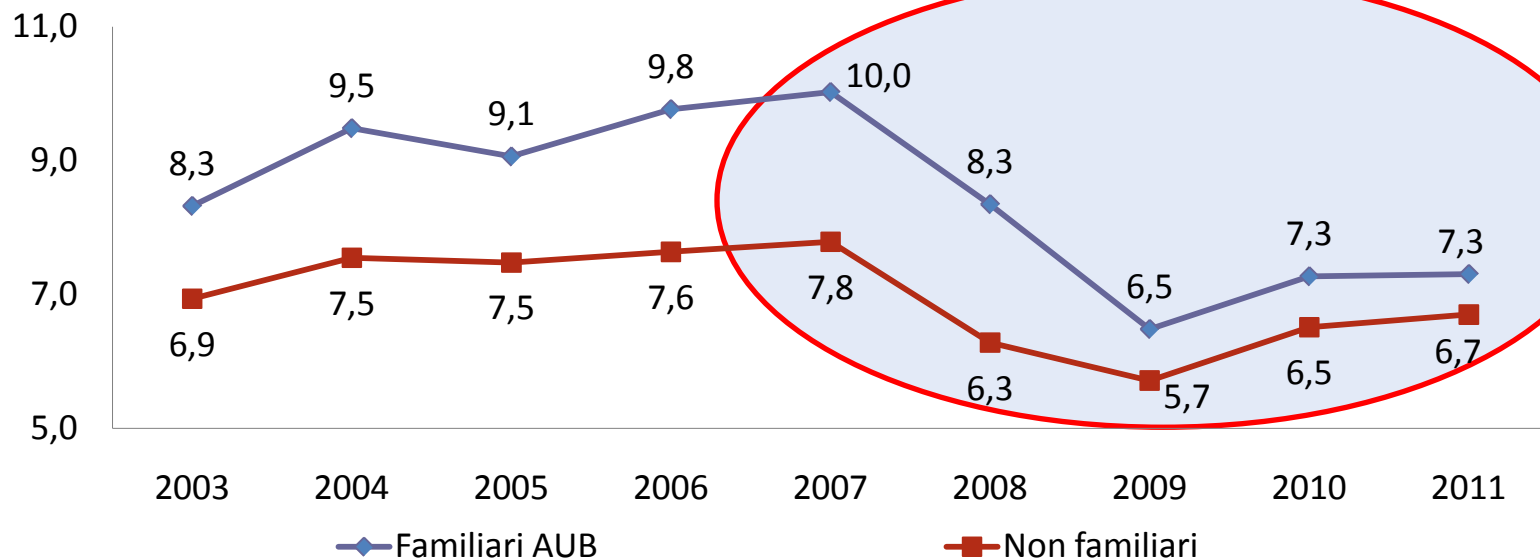
## La crescita delle aziende familiari AUB per settore di attività



Settore di attività	Crescita 2007-08	Crescita 2008-09	Crescita 2009-10
Trasporti	9,9%	-12,2%	15,3%
Manifatturiero	4,8	-12,6%	14,8%
Altri servizi (*)	7,6%	-4,5%	11,4%
Commercio	5,5%	-4,9%	11,3%
Real Estate	2,7%	-10,3%	11,1%
Costruzioni	3,0%	-1,3%	6,8%

(\*) Media e Comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi di pubblica utilità.

## Il ROI delle aziende familiari e non (\*)



Non Familiari	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Statali	9,2	7,8	7,2	7,2	6,8	7,3	7,9	8,1	9,4
Multinazionali	6,9	8,3	8,2	8,4	9,1	6,6	6,1	7,5	7,5
Coalizioni	7,7	8,0	8,1	8,8	8,3	7,1	5,3	6,6	6,2
Controllate da PE	22,2	3,3	4,3	4,9	7,8	5,2	3,4	3,6	5,4
Cooperative	3,8	4,8	5,3	4,9	4,6	3,7	3,7	3,2	3,2

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

# Redditività operativa (2/3)

Assetto Proprietario	Δ ROI 2001-11	Δ ROI 2009	Δ ROI 2010	Δ ROI 2011
Familiari AUB	+1,5***	+0,8*	+0,8**	+0,6*
Non familiari	-1,5***	-0,8*	-0,8**	-0,6*

In particolare, tra le aziende non familiari:

Assetto Proprietario	Δ ROI 2001-11	Δ ROI 2009	Δ ROI 2010	Δ ROI 2011
Multinazionali	0,0	+0,2	+0,8*	+0,6
Coalizioni	-0,5**	-0,8	-0,4	-0,8
Cooperative	-3,8***	-2,3***	-4,0***	-4,1***
Statali	0,0	+2,1***	+1,3*	+2,8**
Controllate da PE	-3,0***	-2,6*	-3,3***	-2,6*

*I valori del ROI indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario hanno performance superiori (+) o inferiori (-) 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 ( $p < .10$ ). 14  
 Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2001-2011 (Fonte: Aida).

## Il ROI delle aziende familiari AUB per settore di attività

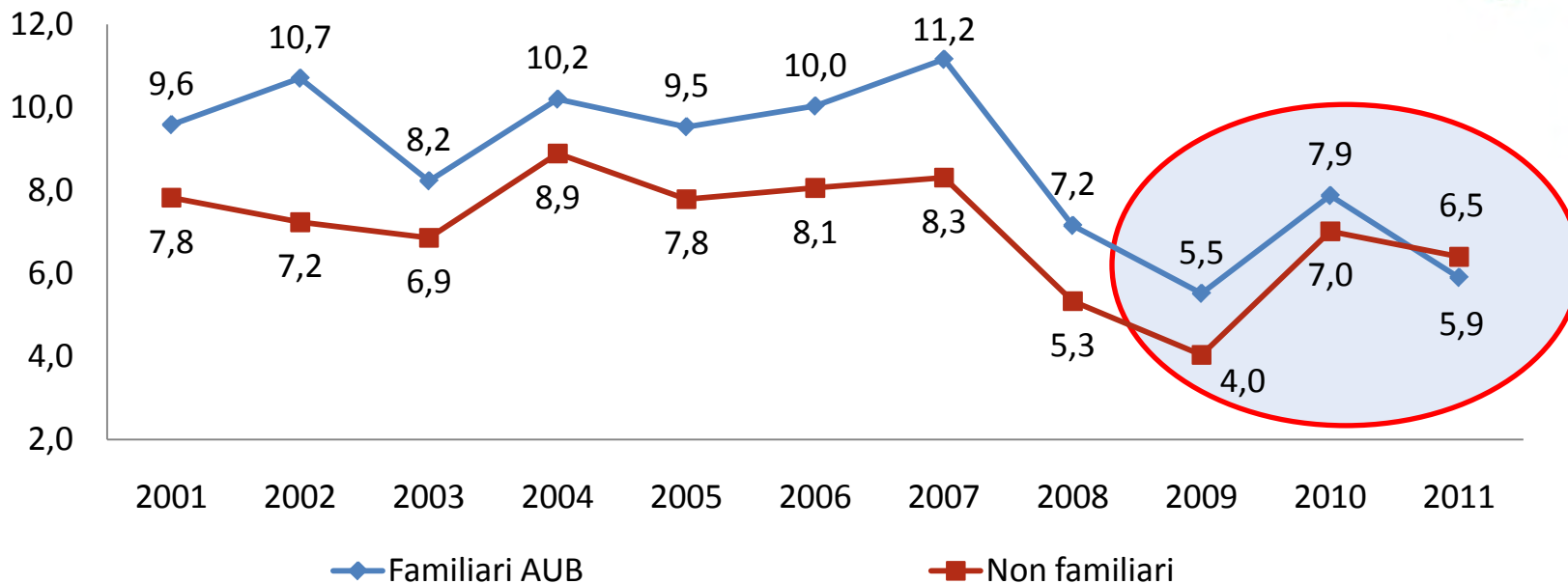


Settore di attività	ROI 2007	ROI 2008	ROI 2009	ROI 2010	$\Delta$ ROI 2007-10
Commercio	10,0	8,4	7,3	7,8	<b>-2,2</b>
Altri servizi (*)	10,2	8,3	7,9	7,8	<b>-2,4</b>
Costruzioni	9,2	8,8	7,3	7,3	<b>-1,9</b>
Trasporti	10,3	8,9	6,4	7,1	<b>-3,2</b>
Manifatturiero	10,4	8,3	6,0	7,1	<b>-3,3</b>
Real Estate	8,3	7,6	5,0	6,4	<b>-1,9</b>

(\*) Media e Comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi di pubblica utilità.

# Redditività del capitale netto (1/3)

## Il ROE delle aziende familiari e non (\*)



Non Familiari	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Multinazionali	7,9	6,8	7,3	9,4	8,3	8,9	9,2	6,0	3,9	9,4	8,6
Statali	12,0	8,3	7,2	8,8	8,6	9,2	8,3	8,5	10,1	10,1	7,9
Coalizioni	5,8	7,9	6,9	11,0	9,0	10,4	11,1	6,2	4,5	6,1	3,6
Cooperative	6,7	6,5	4,3	5,8	6,0	2,9	4,2	1,4	3,3	1,6	3,3
Controllate da PE	4,5	6,7	3,8	-0,7	-2,6	-2,8	-4,8	-6,6	-15,1	-7,2	-6,9

(\*) ROE = Reddito Netto/Patrimonio Netto (Fonte: Aida).



# Redditività del capitale netto (2/3)

Assetto Proprietario	Δ ROE 2001-11	Δ ROE 2009	Δ ROE 2010	Δ ROE 2011
Familiari AUB	+1,7***	+1,5*	+0,9	-0,6
Non familiari	-1,7***	-1,5*	-0,9	+0,6

In particolare, tra le aziende non familiari:

Assetto Proprietario	Δ ROE 2001-11	Δ ROE 2009	Δ ROE 2010	Δ ROE 2011
Multinazionali	-0,1	-0,8	+2,6**	+2,6*
Coalizioni	-0,2	-0,1	-1,3	-3,1*
Cooperative	-4,1***	-1,4	-6,1***	-3,1*
Statali	+1,3*	+5,8***	+3,0*	+2,6
Controllate da PE	-13,3***	-19,9***	-14,7***	-12,9*

*I valori del ROE indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario hanno performance superiori (+) o inferiori (-) 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 ( $p < .10$ ). 17

*Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2001-2011 (Fonte: Aida).*

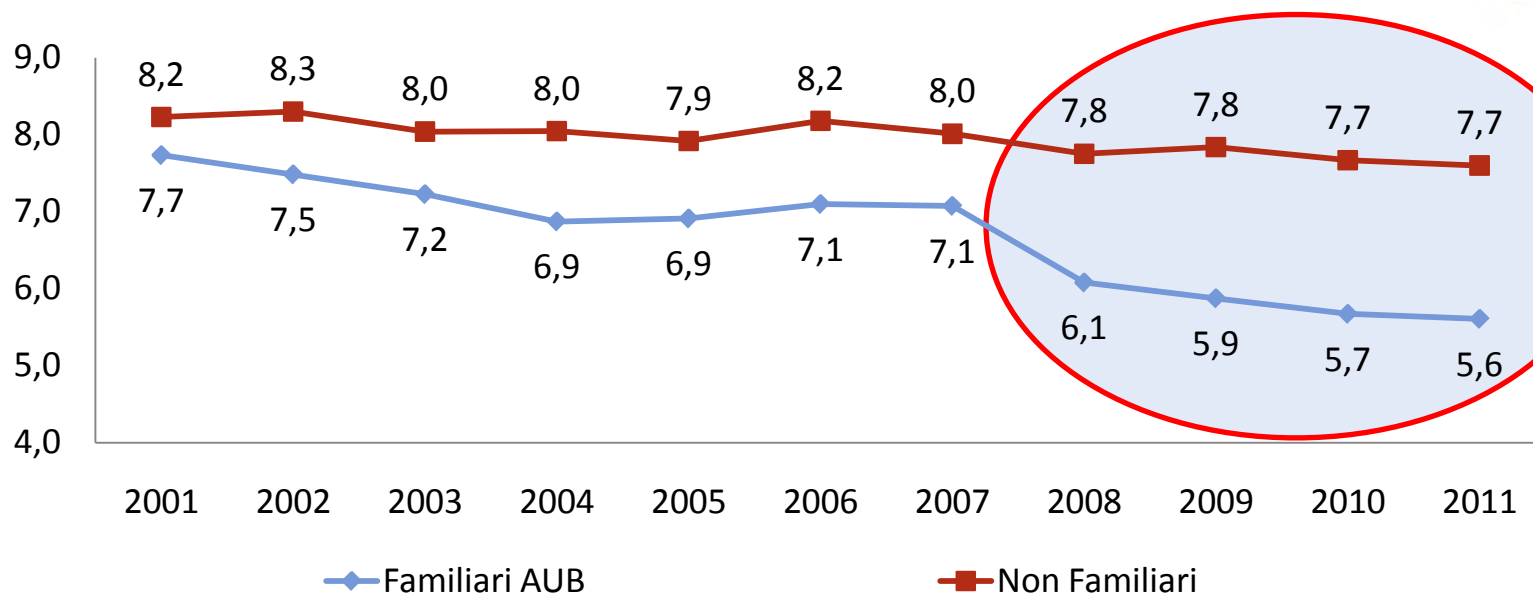
## Il ROE delle aziende familiari AUB per settore di attività



Settore di attività	ROE 2007	ROE 2008	ROE 2009	ROE 2010	$\Delta$ ROE 2007-10
Commercio	11,8	9,2	8,3	10,6	<b>-1,2</b>
Costruzioni	12,7	8,7	8,4	10,1	<b>-2,6</b>
Trasporti	14,5	9,8	4,9	7,9	<b>-6,6</b>
Altri servizi (*)	14,8	8,9	9,9	7,1	<b>-7,7</b>
Manifatturiero	10,6	6,0	4,0	6,5	<b>-4,1</b>
Real Estate	5,0	-0,9	0,7	4,6	<b>-0,4</b>

(\*) Media e Comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi di pubblica utilità.

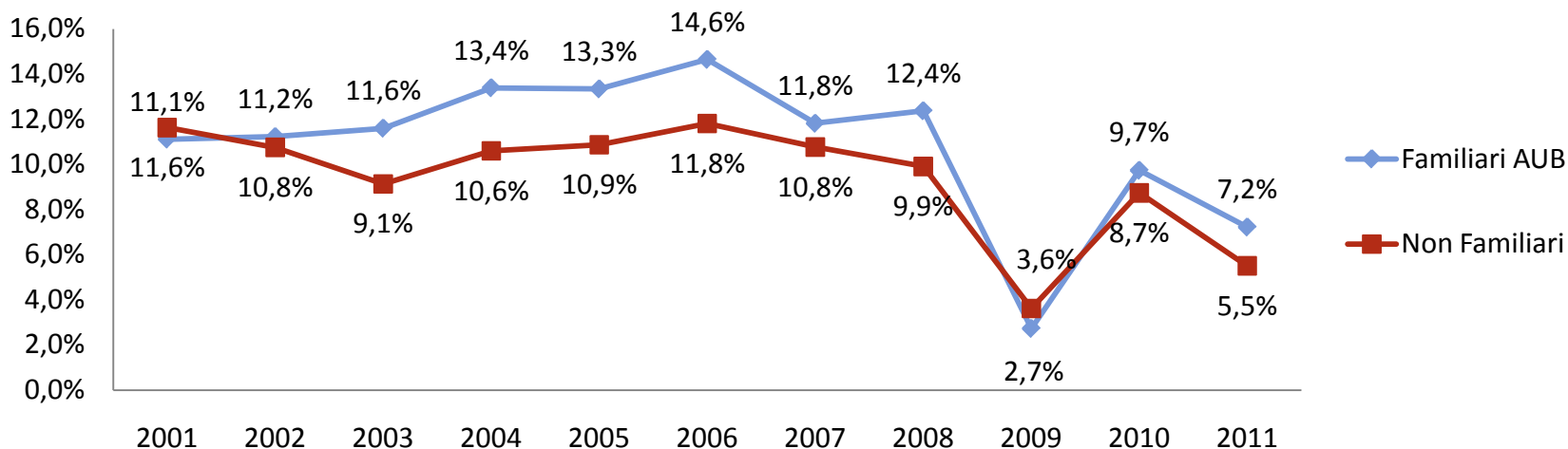
## Il Rapporto di Indebitamento nelle aziende familiari e non (\*)



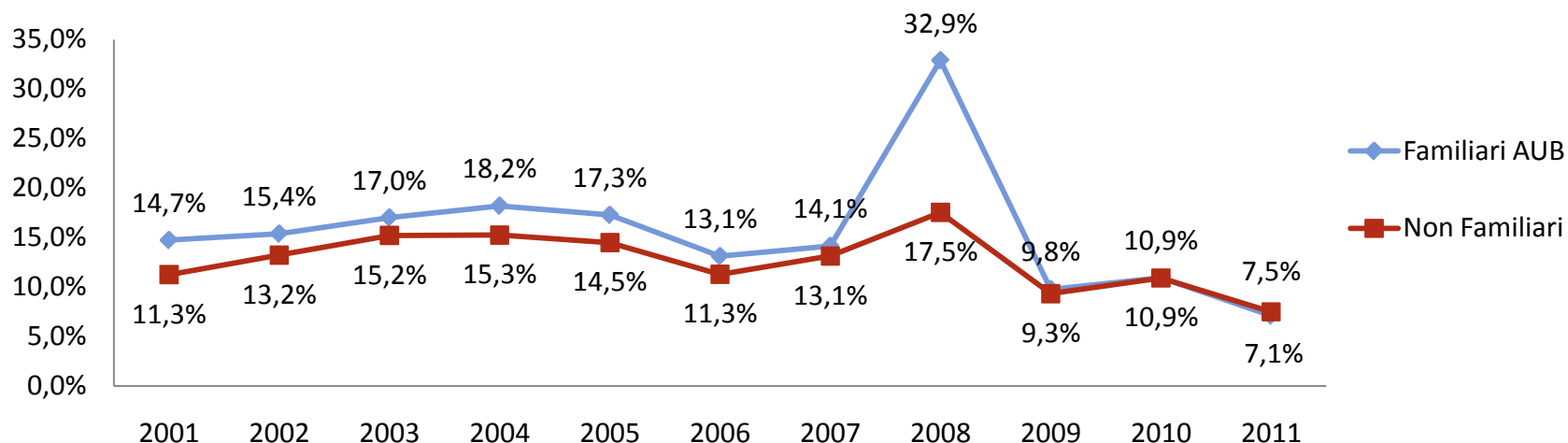
Non Familiari	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cooperative	10,0	10,4	9,8	10,7	11,0	10,9	11,4	10,9	11,4	11,1	10,1
Statali	7,8	7,6	7,7	9,6	10,5	9,4	9,2	9,3	9,1	8,2	8,7
Controllate da PE	7,0	8,7	7,8	8,0	6,2	8,4	7,9	7,7	8,2	7,0	8,6
Coalizioni	9,9	8,7	9,0	8,2	7,9	8,6	8,1	7,2	7,2	7,2	8,1
Multinazionali	7,4	7,8	7,5	6,9	6,7	7,1	6,9	6,8	6,8	6,9	6,8

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

## Le variazioni dell'Attivo (\*)



## Le variazioni del Patrimonio Netto (\*)



(\*) I valori percentuali dell'Attivo e del Patrimonio Netto sono riferiti alla totalità delle aziende per le quali 20 si hanno dati disponibili, potrebbero quindi non coincidere esattamente con la risultante variazione.

## Il Rapporto di Indebitamento delle aziende familiari AUB per settore di attività

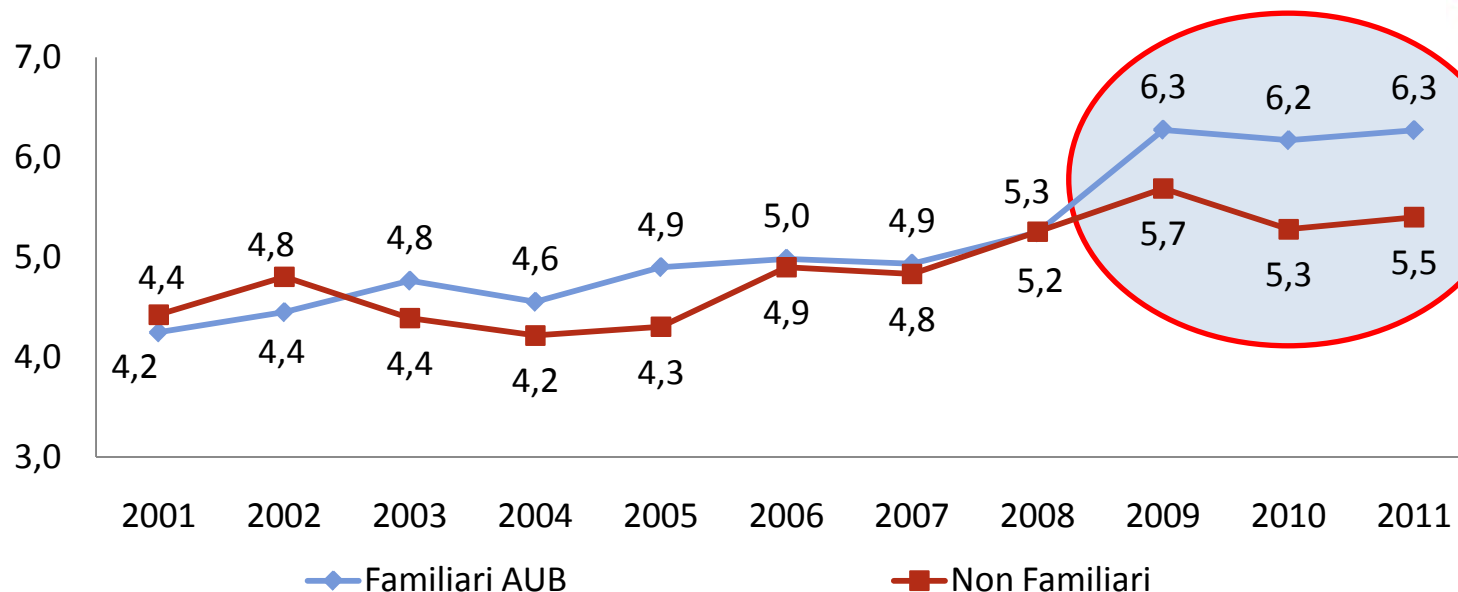


Settore di attività	R.I. 2007	R.I. 2008	R.I. 2009	R.I. 2010	Δ R.I. 2007-10
Costruzioni	12,0	11,8	11,8	9,5	-2,5
Altri servizi (*)	7,1	6,9	7,7	7,5	+0,4
Commercio	8,8	7,4	7,1	6,8	-2,0
Trasporti	8,5	6,6	6,4	6,7	-1,8
Real Estate	7,2	7,6	6,2	6,0	-1,2
Manifatturiero	5,3	4,5	4,2	4,2	-1,1

(\*) Media e Comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi di pubblica utilità.

# Capacità di ripagare il debito (1/3)

## Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende familiari e non (\*)



Non Familiari	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cooperative	6,4	7,6	7,3	7,2	7,7	7,9	8,6	8,5	7,5	8,9	10,4
Coalizioni	4,8	5,5	5,1	4,2	4,3	4,9	4,7	5,4	6,4	5,4	6,1
Controllate da PE	3,0	3,7	4,9	4,9	4,6	4,3	4,6	6,2	6,0	6,9	5,0
Multinazionali	4,0	3,6	3,4	3,3	3,0	3,9	3,5	4,0	4,4	3,6	3,7
Statali	3,3	5,5	3,6	3,3	4,1	4,4	4,4	4,4	5,4	4,4	3,3

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

(\*) La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi  
(Fonte: Aida).

# Capacità di ripagare il debito (2/3)

## PFN/EBITDA: le aziende familiari di fronte alla crisi (\*)

Bocconi

2009		2010		2011	
PFN < 0	19,0%	PFN < 0	18,5%	PFN < 0	18,7%
EBITDA < 0	5,6%	EBITDA < 0	3,6%	EBITDA < 0	5,2%
PFN/EBITDA (*)	<b>6,3</b>	PFN/EBITDA (*)	<b>6,2</b>	PFN/EBITDA (*)	<b>6,3</b>

2009		2010		2011	
PFN/EBITDA > 2	74,3%	PFN/EBITDA > 2	74,8%	PFN/EBITDA >2	75,7%
PFN/EBITDA > 3	62,4%	PFN/EBITDA > 3	62,4%	PFN/EBITDA >3	63,7%
PFN/EBITDA > 4	<b>52,6%</b>	PFN/EBITDA > 4	<b>51,8%</b>	PFN/EBITDA >4	<b>51,6%</b>

(\*) La base di calcolo è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte:Aida). 23

# Capacità di ripagare il debito (3/3)

## Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende familiari AUB per settore di attività



Settore di attività	PFN/EBITDA 2007	PFN/EBITDA 2008	PFN/EBITDA 2009	PFN/EBITDA 2010	$\Delta$ PFN/EBITDA 2007-10
Real Estate	7,6	6,6	7,5	8,9	<b>+1,3</b>
Costruzioni	6,4	5,7	7,2	7,5	<b>+1,1</b>
Trasporti	4,8	4,6	6,4	7,1	<b>+2,3</b>
Commercio	5,8	6,1	6,8	6,8	<b>+1,0</b>
Altri servizi (*)	5,2	4,9	5,1	6,1	<b>+0,9</b>
Manifatturiero	4,2	4,9	5,8	5,6	<b>+1,4</b>

(\*) Media e Comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi di pubblica utilità.



## Parte I

---

---



Le aziende italiane oltre la crisi:

**c) Confronto con le aziende industriali monitorate da Mediobanca e Cerved**



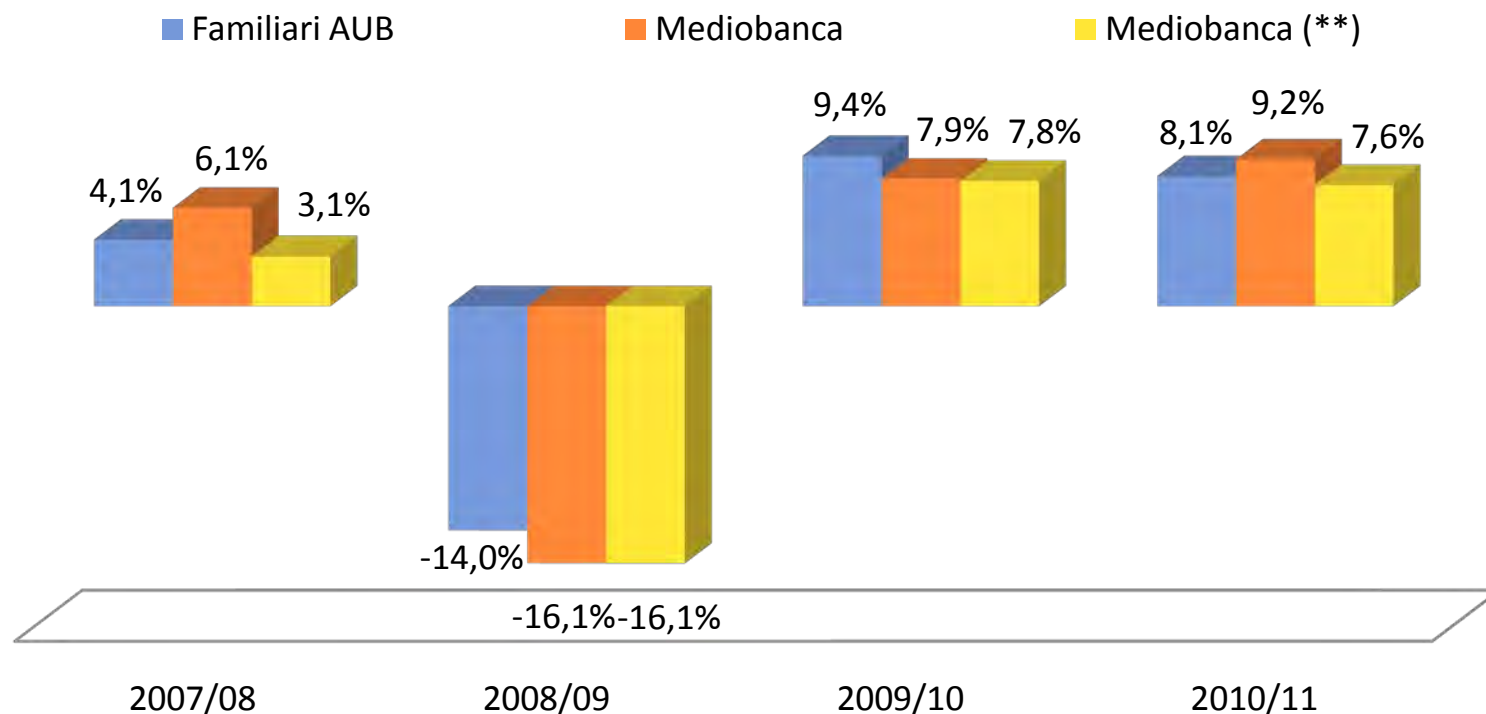
## Rapporto Mediobanca 2012:

- monitora tutte le aziende con oltre 500 dipendenti e un sesto delle aziende di medie dimensioni (ossia con meno di 500 dipendenti e un fatturato non superiore a 330 milioni di euro), per un totale di 2.032 imprese.
- gli indici di bilancio riportati a seguire sono stati calcolati sulla base dei valori cumulati delle poste di bilancio presentate nell'indagine Mediobanca;
- tale metodologia di calcolo, utilizzata anche per le aziende dell'Osservatorio AUB al fine di rendere comparabili le analisi, ha condotto in alcuni casi a risultati parzialmente differenti da quelli presentati nella sezione precedente del rapporto.

## Rapporti Cerved:

- i dati pubblicati nei rapporti Cerved sono relativi a tutti i bilanci depositati dalle società di capitali italiane nel periodo 2008-2011. In particolare, i rapporti 2008 e 2009 sono realizzati su circa 70.000 bilanci, il rapporto 2010 su circa 113.000 bilanci e il rapporto 2011 su circa 128.000 bilanci;
- per uniformità di calcolo, tutti i dati riportati in questa sezione sono relativi ai valori mediani delle aziende dell'Osservatorio AUB.

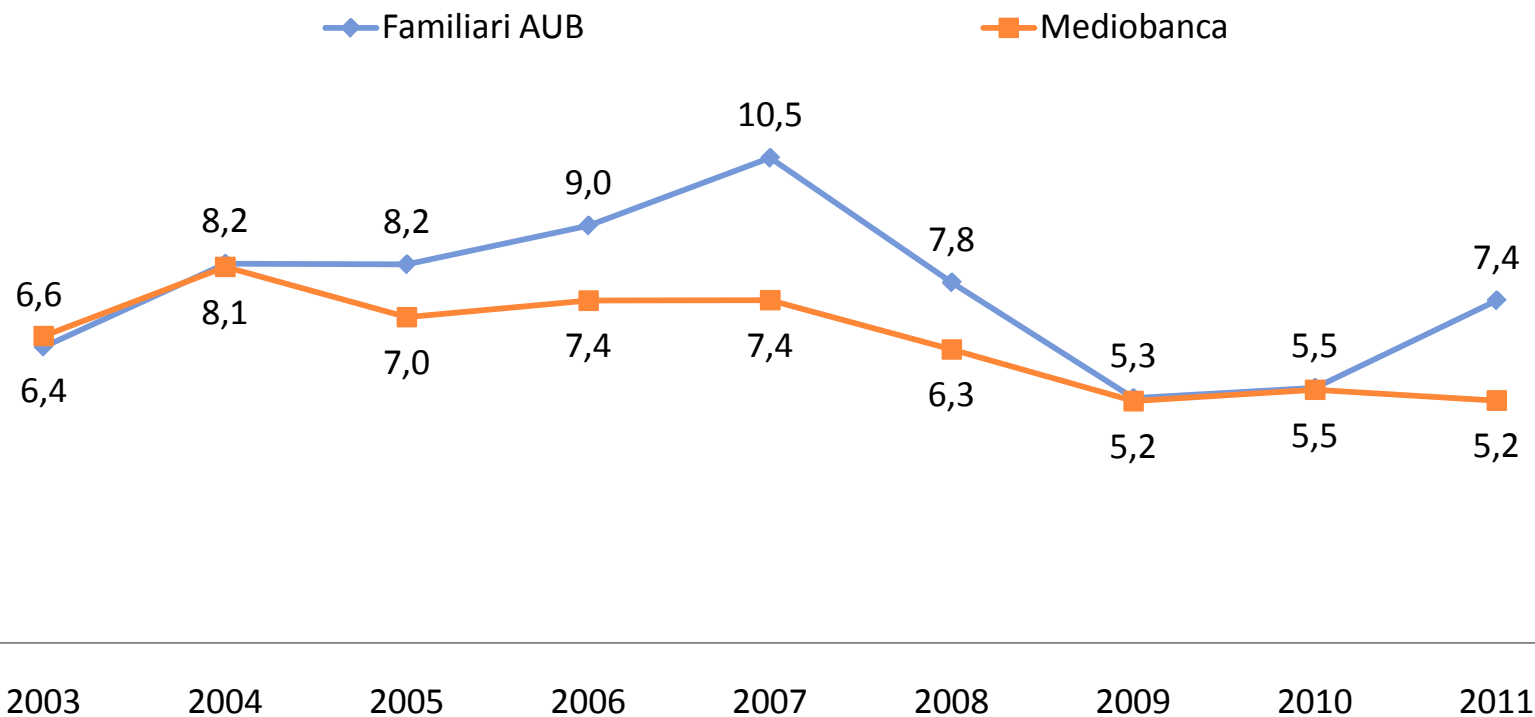
## La crescita dei ricavi delle vendite nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca (\*)



(\*) La crescita è stata calcolata come variazione annuale dei valori cumulati dei ricavi delle vendite.

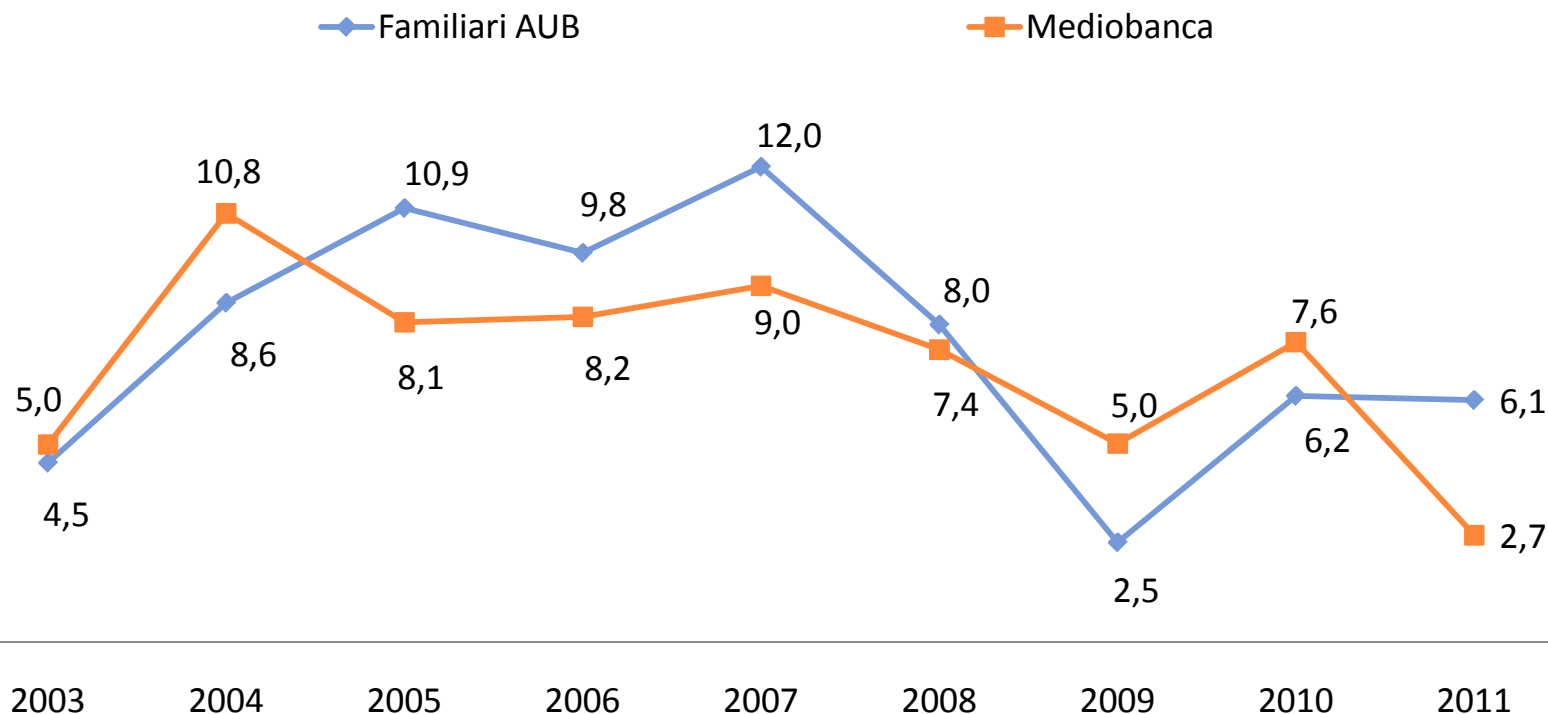
(\*\*) I dati si riferiscono alle sole (1.891) aziende private monitorate nell'indagine Mediobanca 2012 (escludendo le aziende a controllo pubblico).

## La redditività operativa nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2012 (\*)



(\*) Il ROI è calcolato come rapporto tra i valori cumulati del Reddito Operativo e del Capitale Investito.

## La redditività del capitale netto nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2012 (\*)



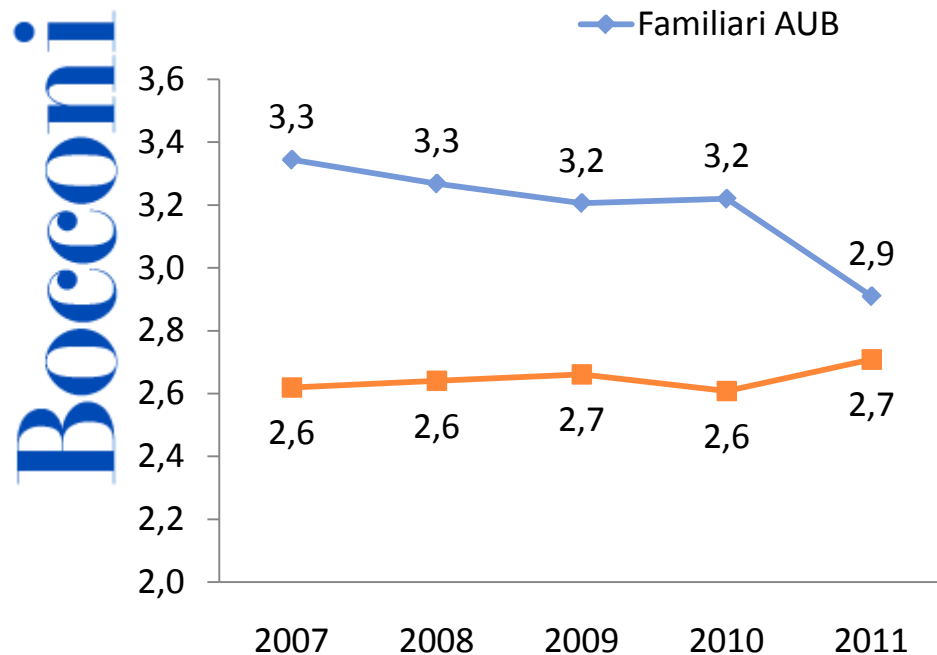
(\*) Il ROE è calcolato come rapporto tra i valori cumulati del Reddito Netto e del Patrimonio Netto.

# Confronto con Mediobanca (4/4)

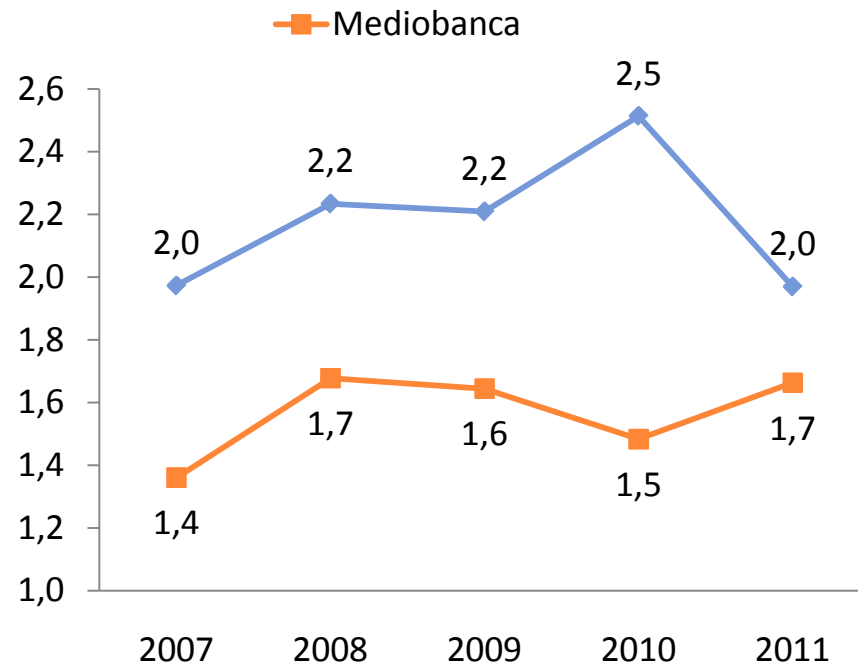
## L'indebitamento e la capacità di ripagare il debito nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2012



### RAPPORTO D'INDEBITAMENTO



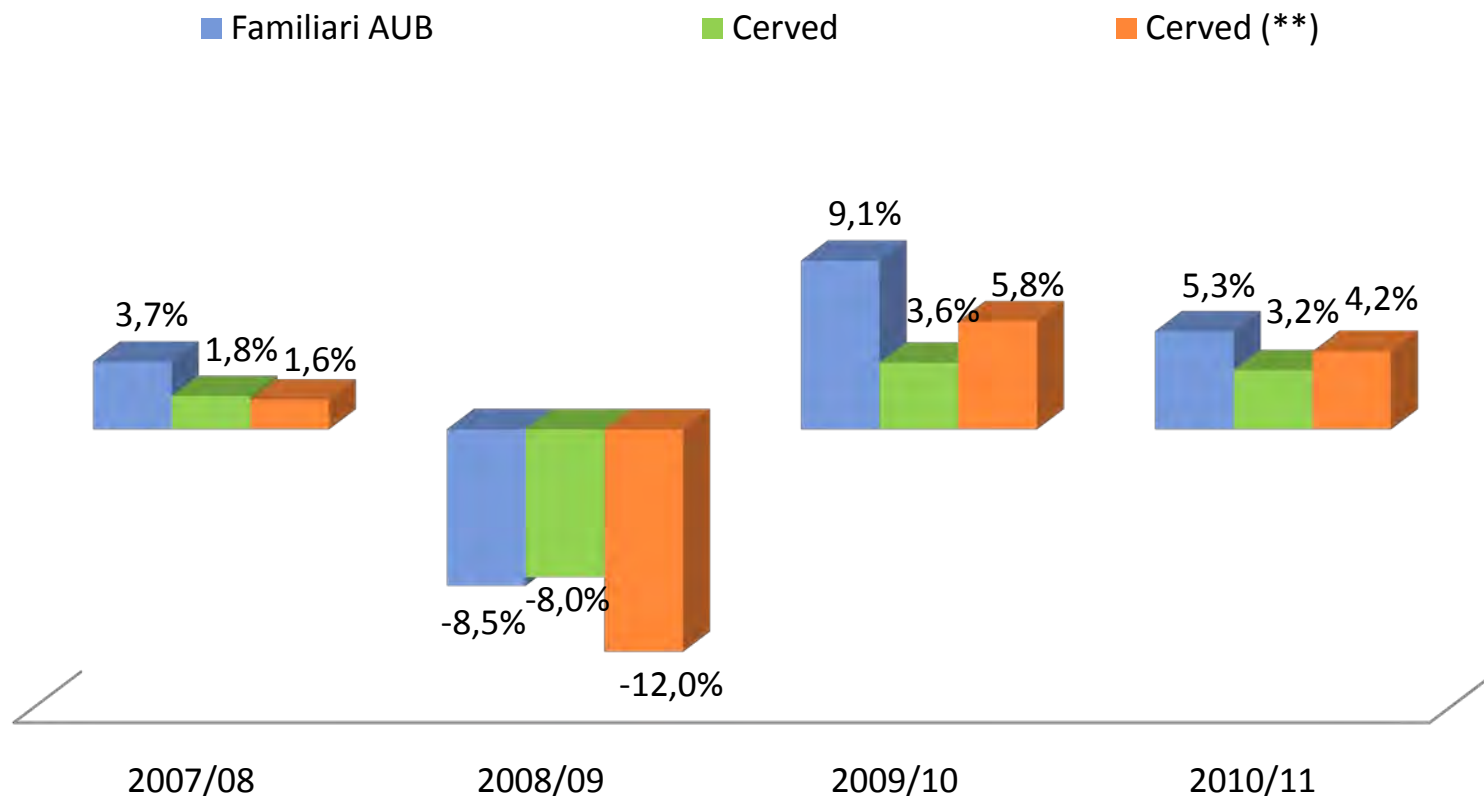
### PFN/EBITDA



(\*) Il Rapporto di Indebitamento è stato calcolato come rapporto tra i valori cumulati del Totale Attivo e del Patrimonio Netto.

(\*\*) Il rapporto PFN/EBITDA è stato calcolato come rapporto tra i valori cumulati della Posizione Finanziaria Netta e dell'EBITDA.

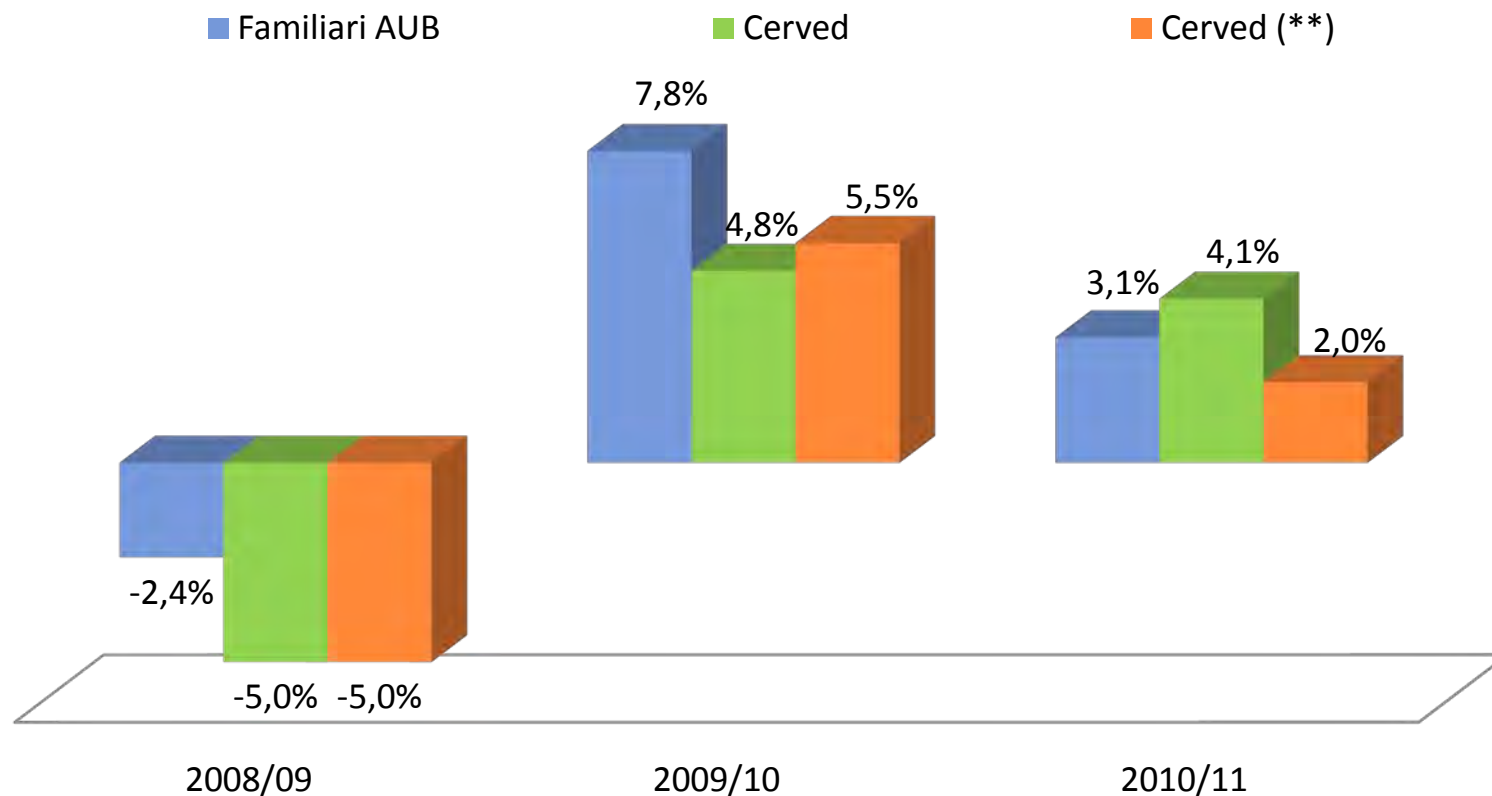
## Crescita dei ricavi delle vendite nell'Osservatorio AUB e nei Rapporti Cerved (\*)



(\*) I tassi di crescita dei ricavi delle vendite sono calcolati sui valori mediani.

(\*\*) I dati si riferiscono alle aziende monitorate da Cerved con più di 50 milioni di euro di fatturato.

## Crescita del valore aggiunto nell'Osservatorio AUB e nei Rapporti Cerved (\*)

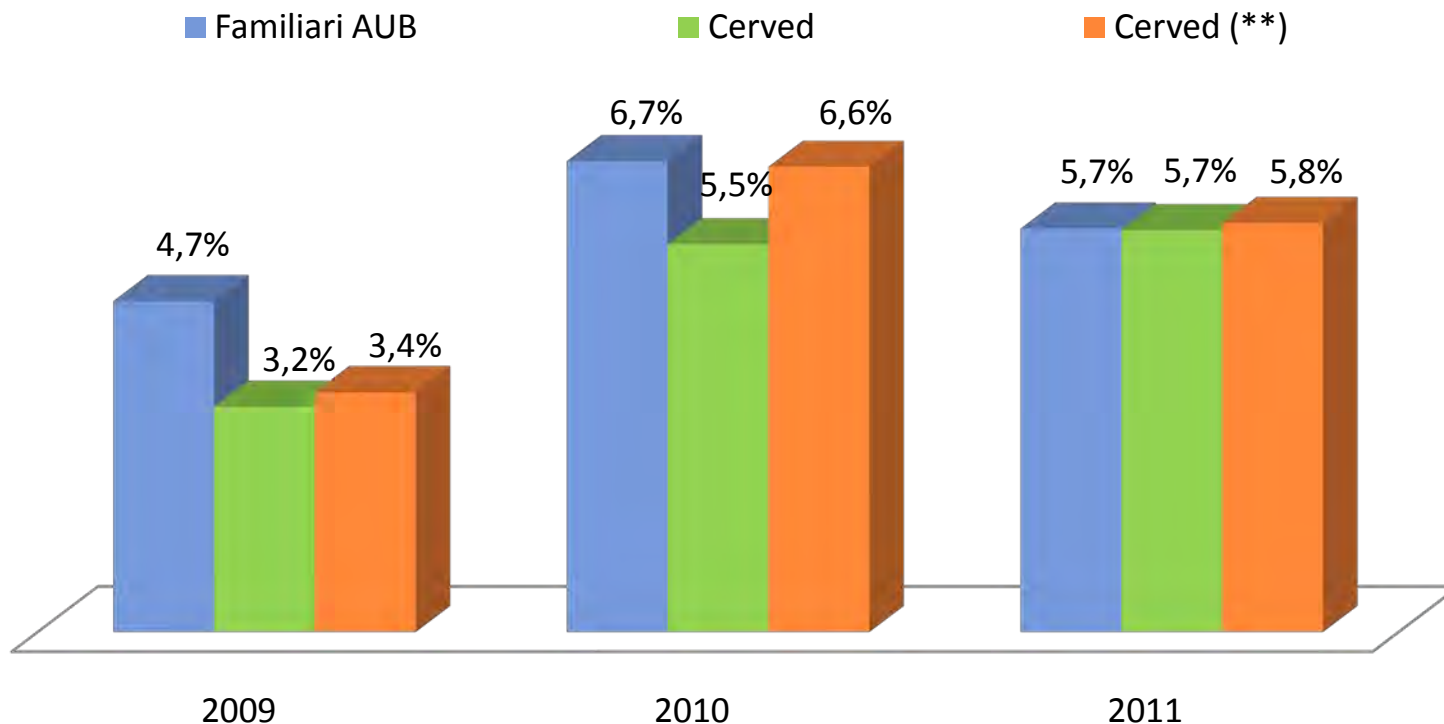


(\*) I tassi di crescita del valore aggiunto sono stati calcolati sui valori mediani.

(\*\*) I dati si riferiscono alle aziende monitorate da Cerved con più di 50 milioni di euro di fatturato.



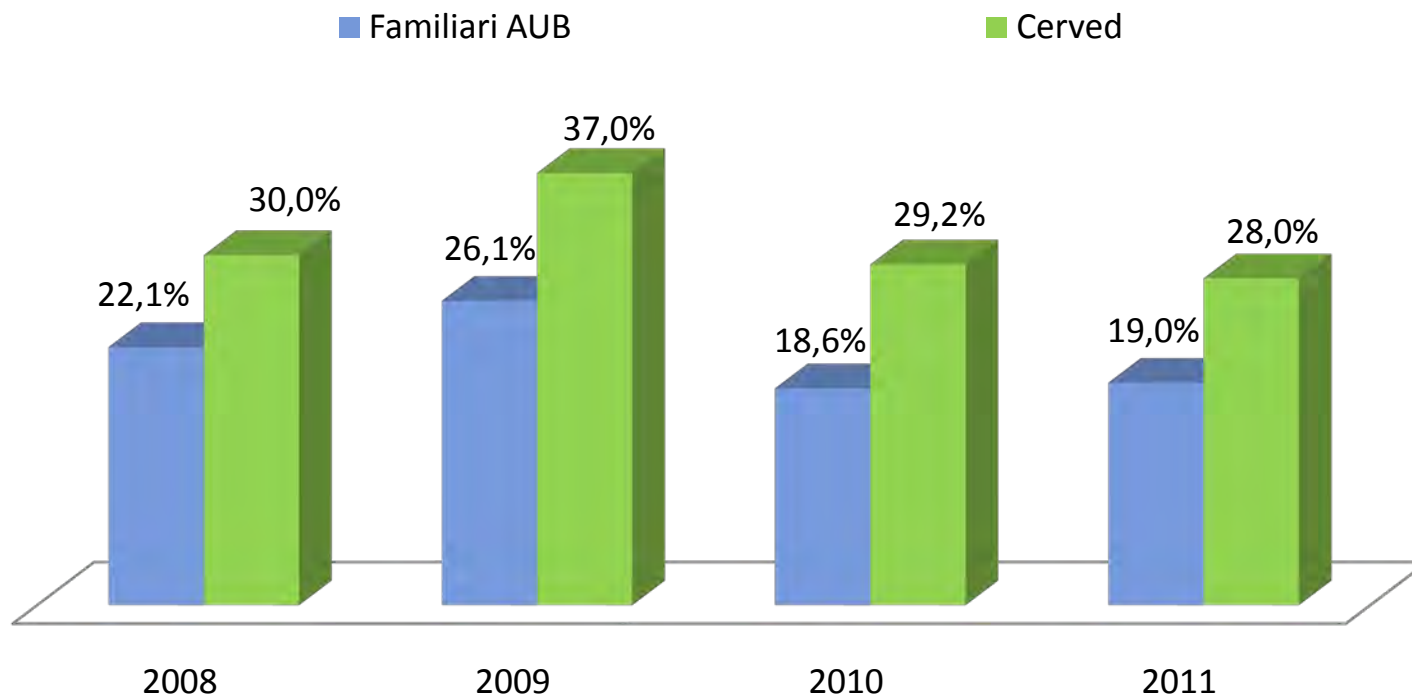
## La redditività del capitale netto nell'Osservatorio AUB e nei Rapporti Cerved (\*)



(\*) Il ROE è stato calcolato sui valori medi.

(\*\*) I dati si riferiscono alle aziende monitorate da Cerved con più di 50 milioni di euro di fatturato.

## Le imprese in perdita nell'Osservatorio AUB e nei Rapporti Cerved



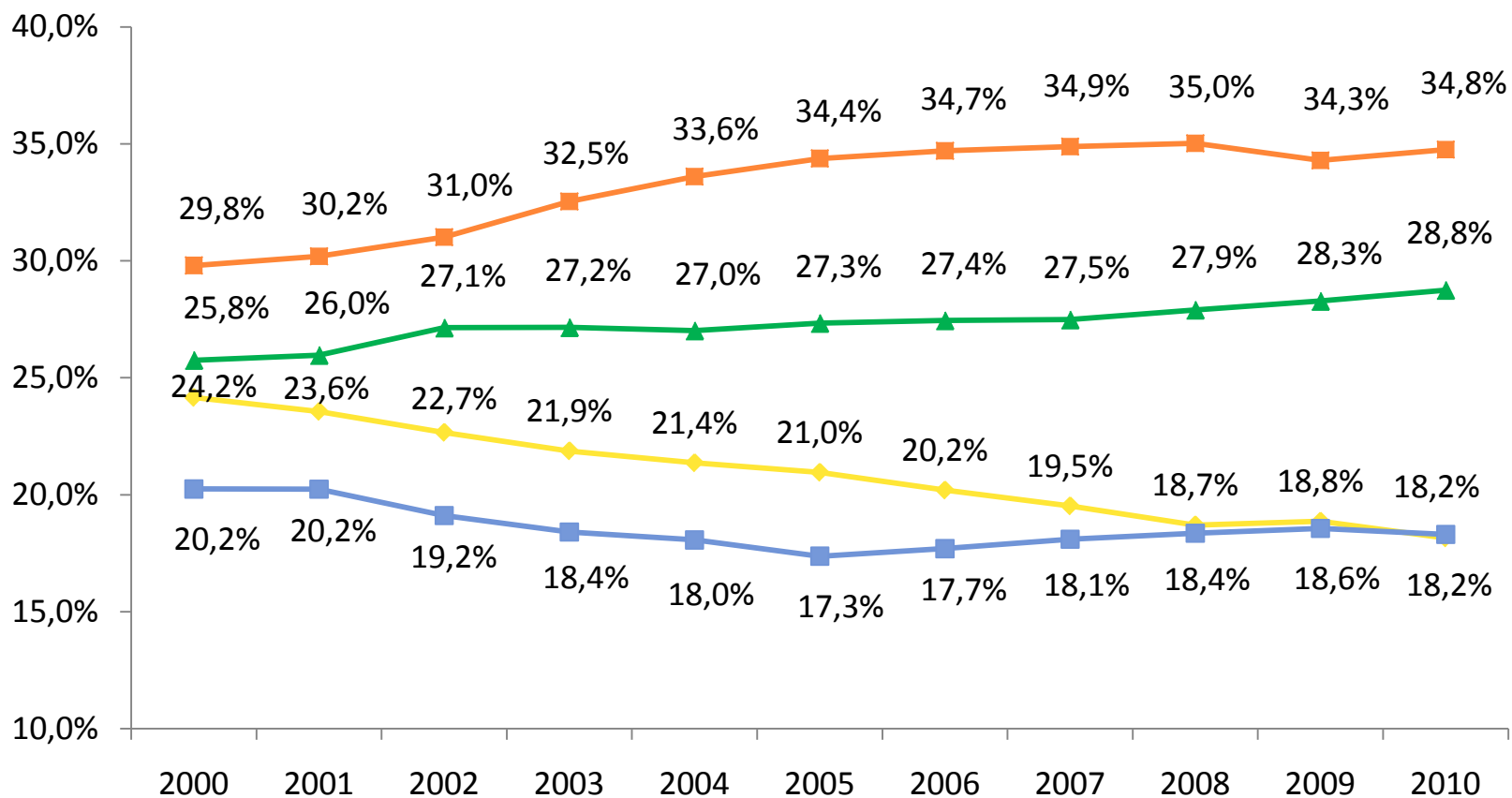
## Parte II

---

---

# I modelli di governo e le performance: le evidenze dell'Osservatorio AUB

## L'evoluzione dei modelli di governo nell'ultimo decennio



◆ Amministratore Unico   ■ Presidente Esecutivo   ▲ Amministratore Delegato   ■ Leadership collegiale

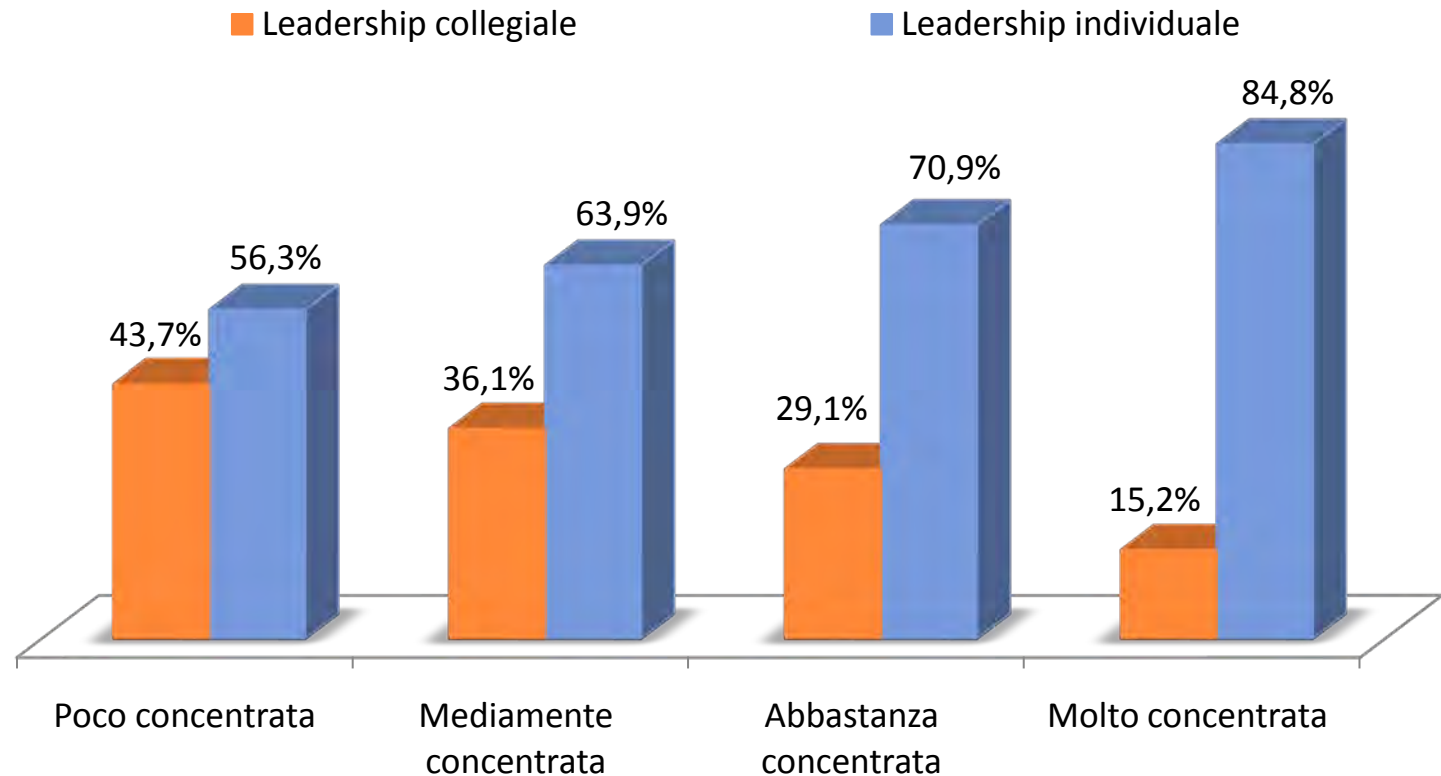
# Principali caratteristiche dei modelli di governo

Principali dati di sintesi	Amministratore Unico	Leadership Individuale (*)	Leadership Collegiale
Media ricavi di vendita (Mio euro)	120,6	274,3	162,2
Quota Primo Azionista	69,1%	65,4%	62,3%
Numero medio dei soci	2,9	5,2	8,3
CdA con almeno 1 esterno	n.s.	69,4%	61,3%
Età media del/i leader	56,7	57,4	54,7
Familiarità (**)	87,1%	77,5%	57,5%
ROE (media 2001-2010)	12,1%	8,1%	8,1%
ROI (media 2001-2010)	9,2%	8,3%	8,6%
Crescita (media 2001-2010)	9,4%	6,4%	6,6%

(\*) Amministratore Delegato singolo e Presidente Esecutivo.

(\*\*) Nelle aziende con una leadership collegiale viene considerata la percentuale di aziende con un team interamente familiare.

La scelta fra i due principali modelli di governo è influenzata anche dal differente grado di concentrazione della proprietà



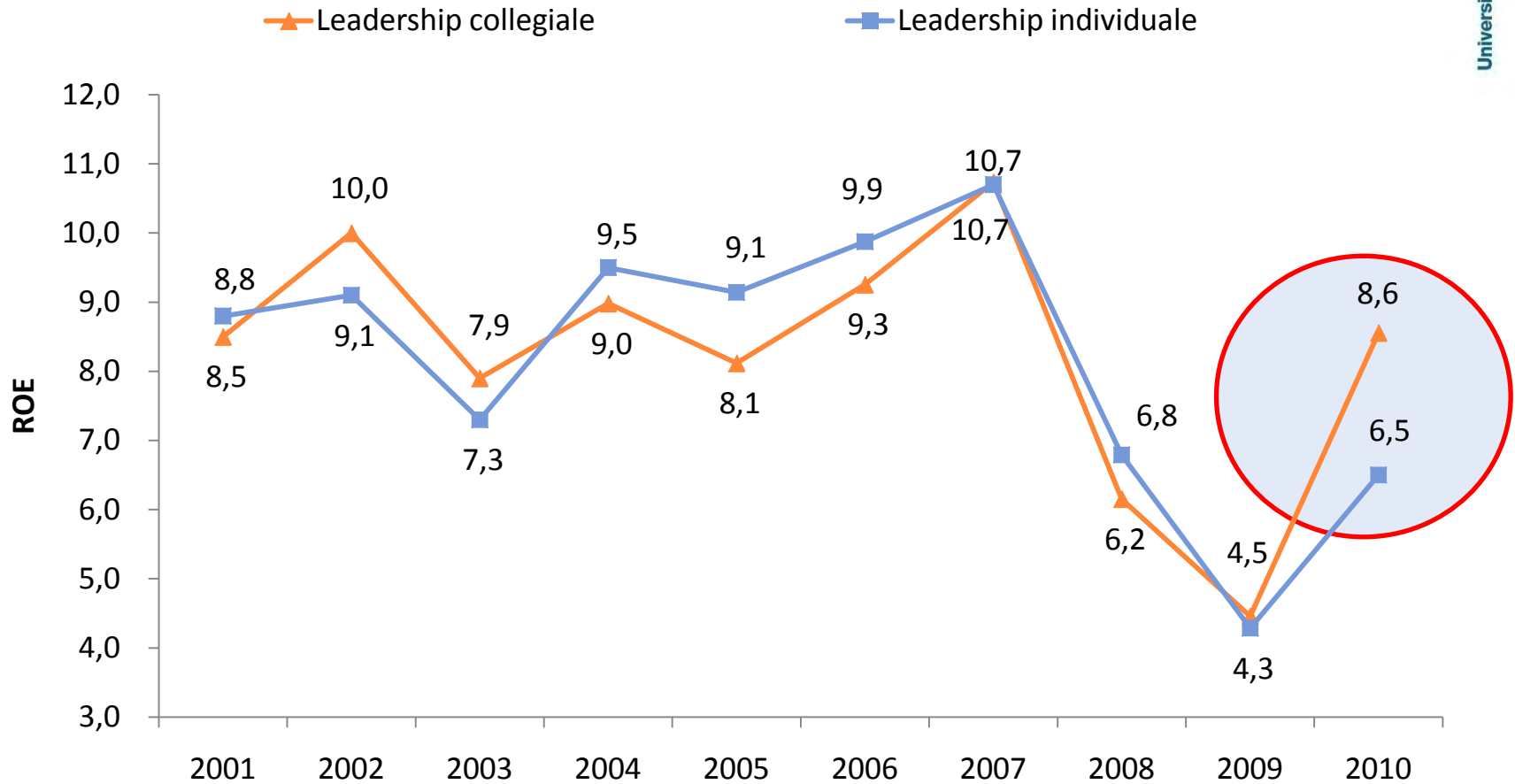
(\*) La suddivisione nelle quattro classi è avvenuta considerando i quattro quartili dell'indice di concentrazione della compagine proprietaria (escludendo le aziende controllate da una holding).

## Le (variegate) composizioni dei team di vertice

Tipologia di leadership collegiale	N	%
Proprietari ed esterni alla famiglia	302	<b>33,7%</b>
Padre, figli/e, generi/nuore	209	<b>23,3%</b>
Rami differenti della famiglia	117	<b>13,0%</b>
Coniugi	105	<b>11,7%</b>
Due famiglie proprietarie	77	<b>8,6%</b>
Fratelli e sorelle	56	<b>6,2%</b>
Solo esterni alla famiglia	31	<b>3,5%</b>
<b>Totale</b>	<b>897</b>	<b>100,0%</b>

# Due modelli alternativi a confronto

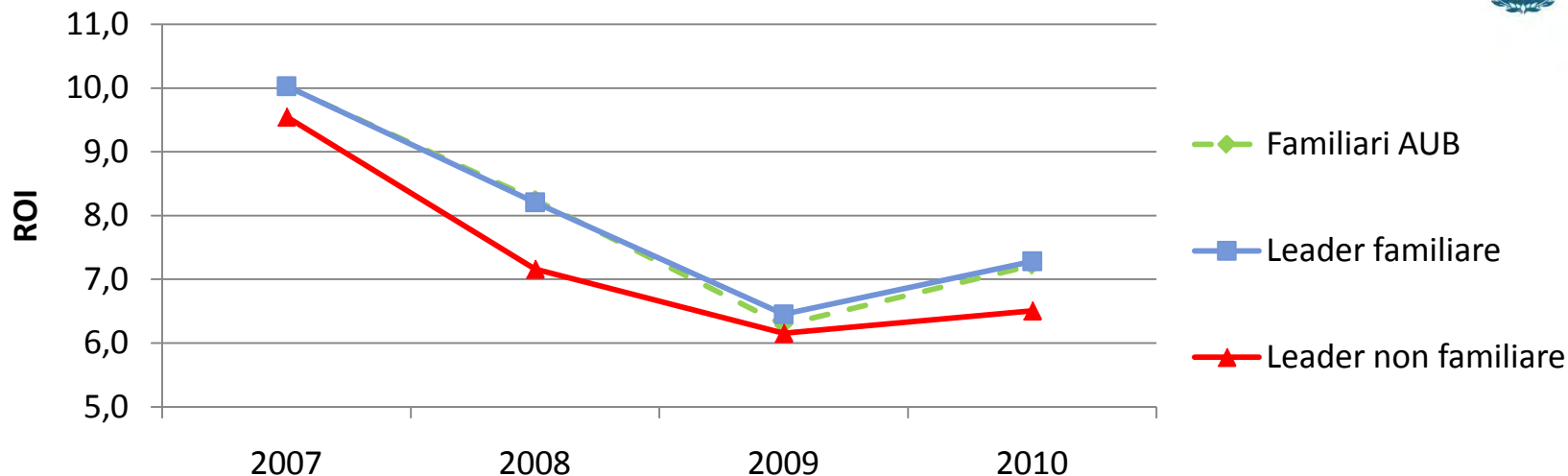
## Le performance della leadership individuale e collegiale



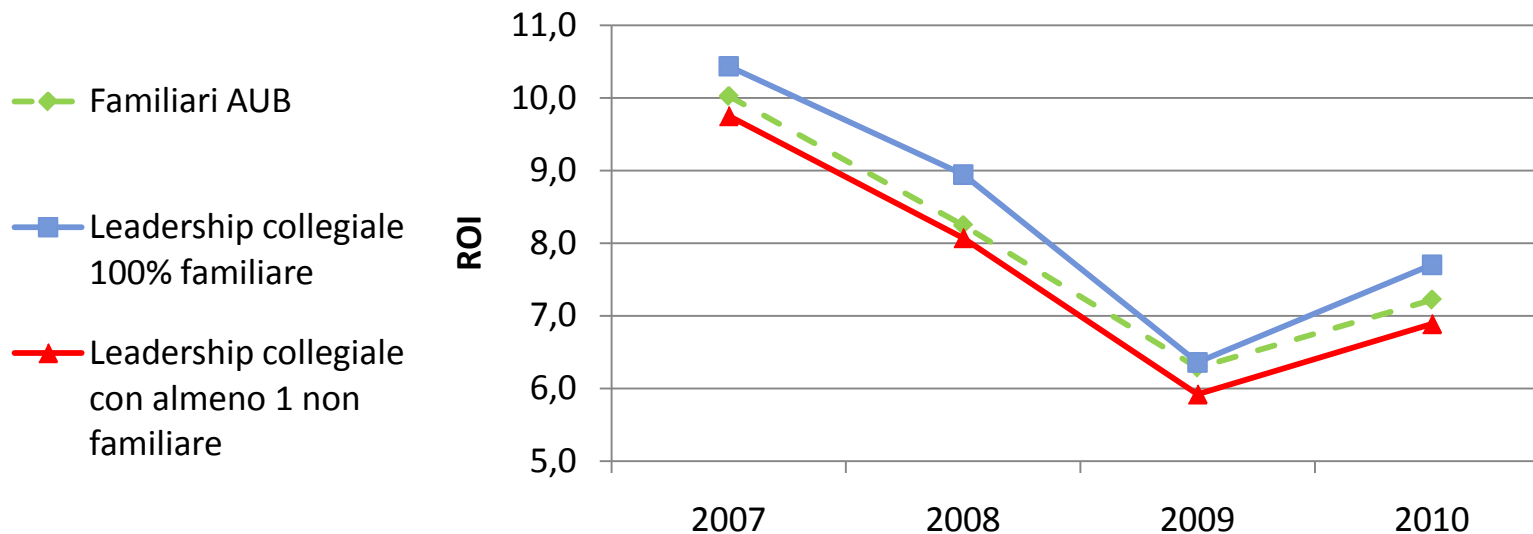




## L'importanza di un leader familiare nella leadership individuale



## ... e di un team familiare nella leadership collegiale



# Successione al vertice e familiarità (1/2)

Anche nel 2010 prosegue, nelle successioni al vertice, il trend di sostituzione di leader familiari con leader non familiari (\*)

**Bocconi**

Anno	Familiari			Non familiari		
	Uscenti	Entranti	Saldo	Uscenti	Entranti	Saldo
2001	47	44	-3	45	48	3
2002	46	42	-4	26	30	4
2003	43	57	14	45	31	-14
2004	45	49	4	40	36	-4
2005	52	52	0	36	36	0
2006	36	37	1	41	40	-1
2007	51	47	-4	25	29	4
2008	58	44	-14	32	46	14
2009	60	57	-3	42	45	3
2010	54	49	-5	33	38	5
<b>Totale</b>	<b>492</b>	<b>478</b>	<b>-14</b>	<b>365</b>	<b>379</b>	<b>14</b>

(\*) I dati sulle successioni al vertice sono relativi ai soli modelli di leadership individuale.

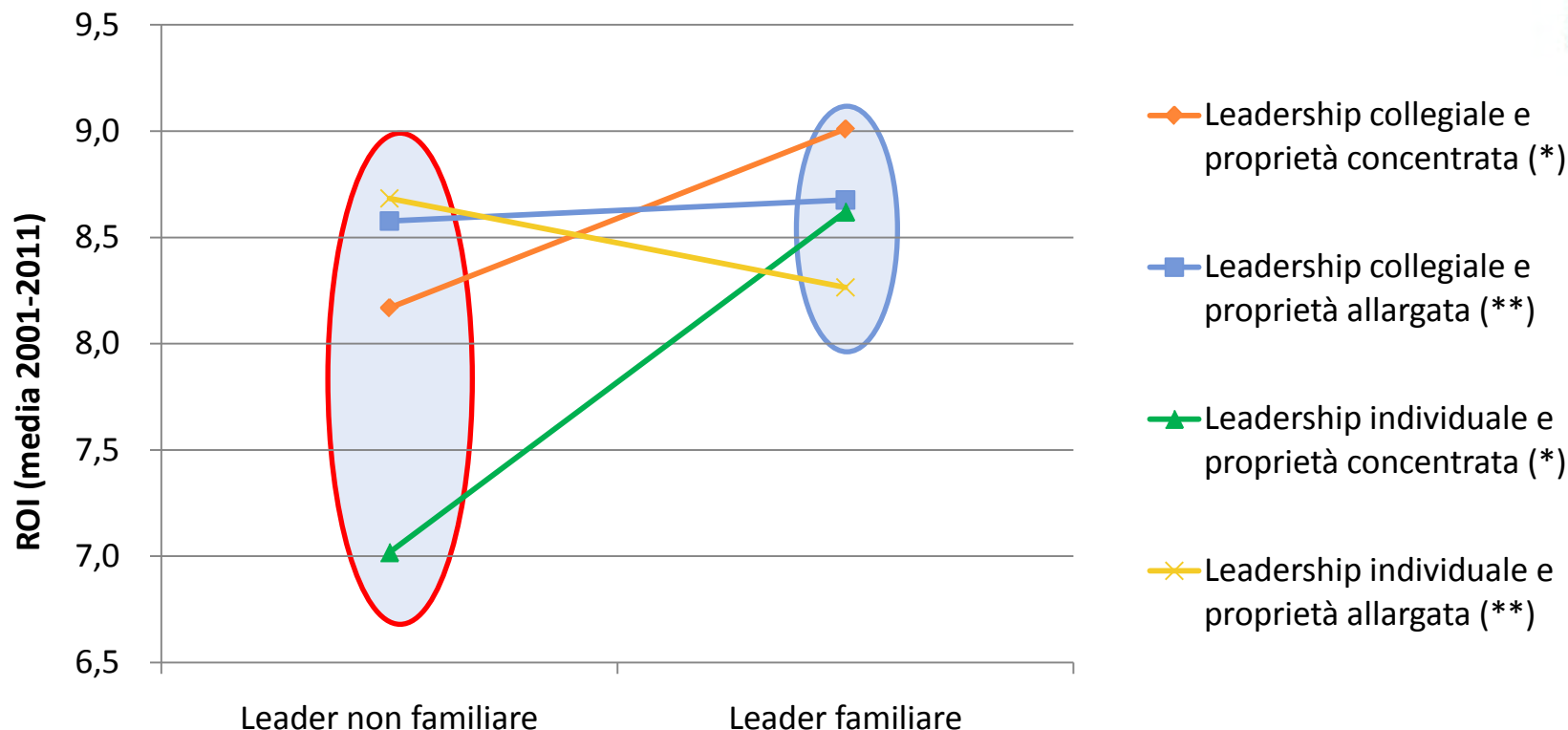
Quando un leader non familiare subentra ad un leader familiare, la successione provoca effetti negativi sulle performance



Modello di successione	ROI T-2	ROI T-1	ROI T	ROI T+1	ROI T+2	$\Delta$ Pre - Post
Uscente F - Entrante F	9,5	8,4	7,7	8,7	9,3	
Uscente F - Entrante <b>NF</b>	8,4	8,9	8,2	7,9	7,4	
<b>Uscente NF</b> - Entrante F	7,2	7,3	7,7	8,6	9,3	
<b>Uscente NF</b> - Entrante NF	5,0	3,6	4,9	5,5	5,4	

(\*) La freccia verso l'alto (basso) indica che la media del ROI nei due anni seguenti la successione è superiore (inferiore) alla media dei due anni precedenti.

## La presenza di un leader non familiare può avere un impatto molto differente sulle performance



(\*) Proprietà concentrata: aziende con un indice di concentrazione della proprietà superiore alla mediana.

(\*\*) Proprietà allargata: aziende con un indice di concentrazione della proprietà inferiore alla mediana.

## Parte III

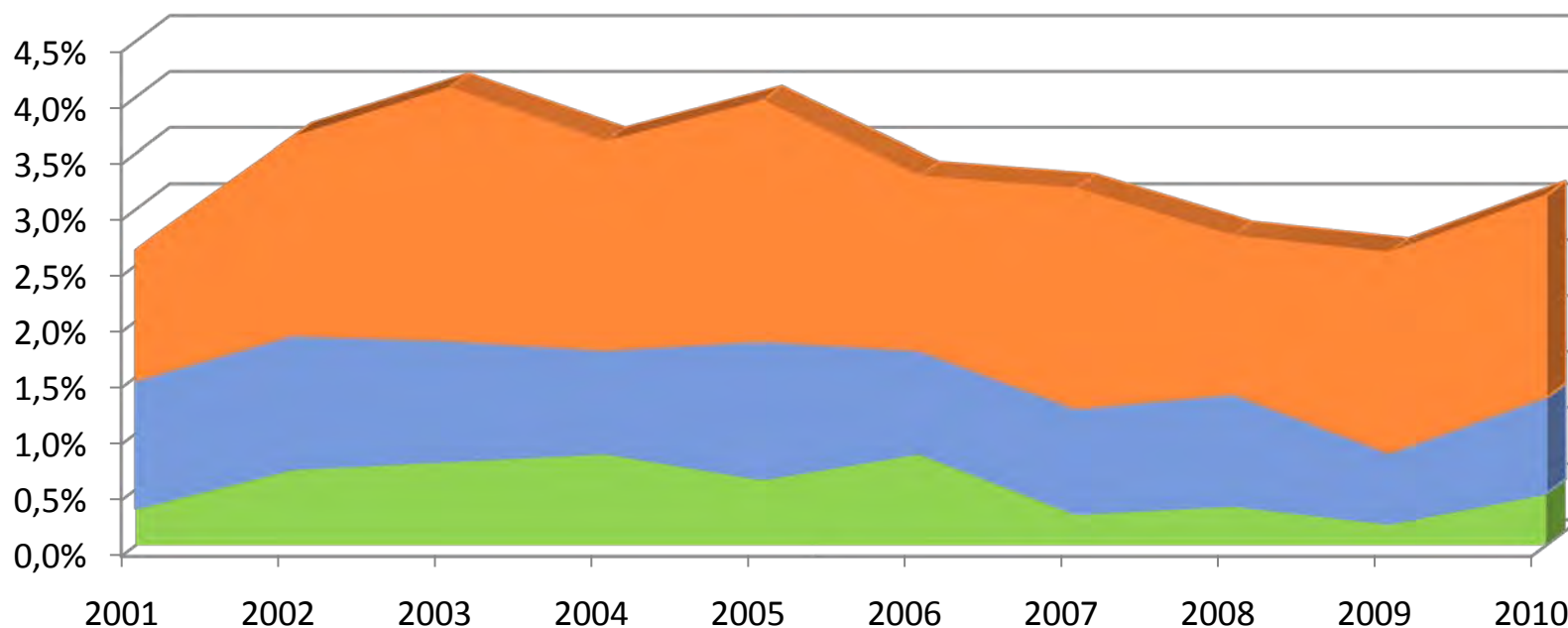
---

---

Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

**a) Monitorare il grado di complessità nei modelli di vertice**

**Il 32,2% delle aziende ha affrontato un cambiamento verso un modello di governo più “complesso” (\*)**

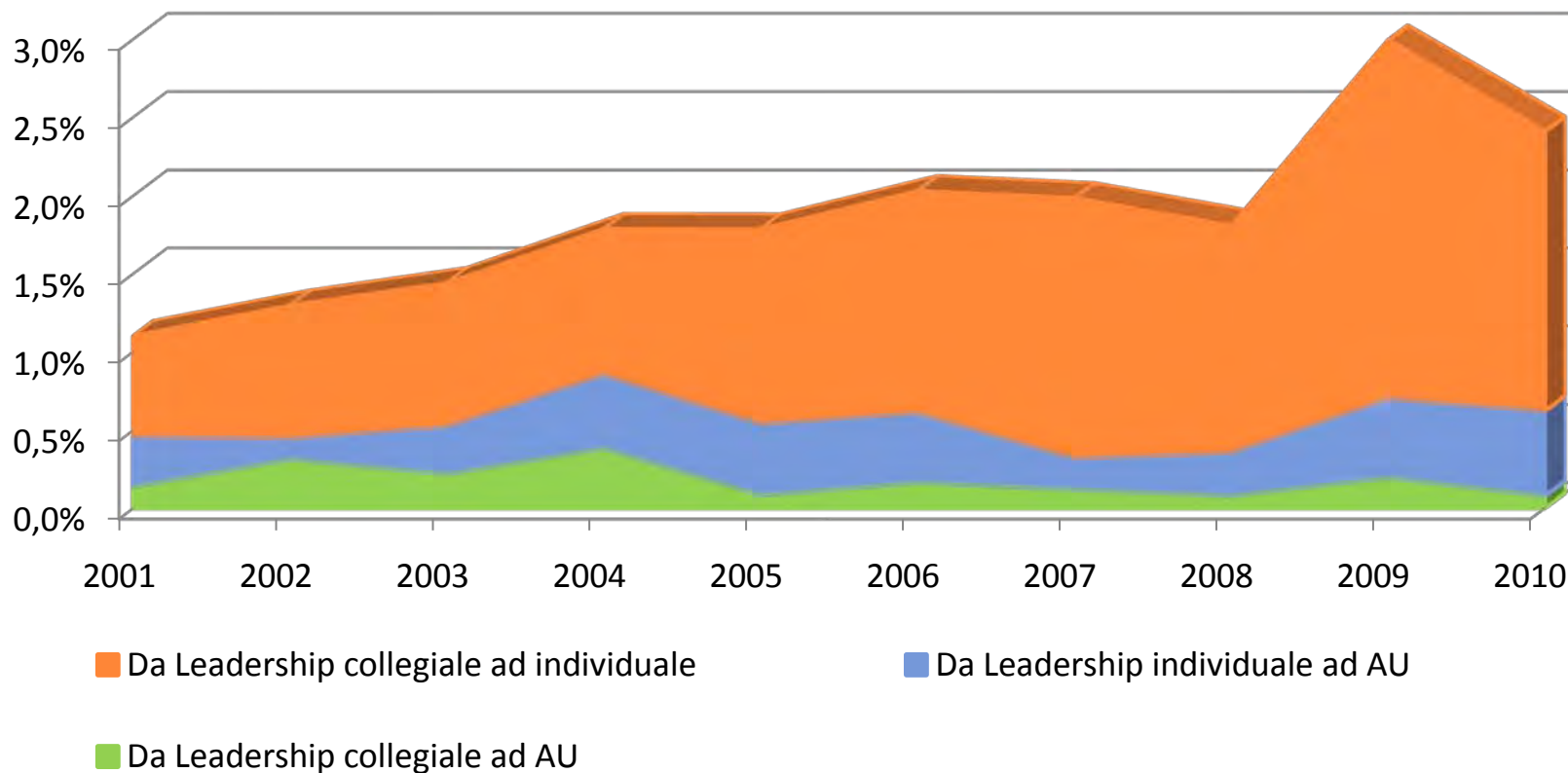


- Da Leadership individuale a Leadership collegiale
- Da AU a Leadership individuale
- Da AU a Leadership collegiale

(\*) Alcune aziende potrebbero aver cambiato modello di governo più di una volta nel corso del decennio considerato. 46

# Involuzione verso modelli più semplici

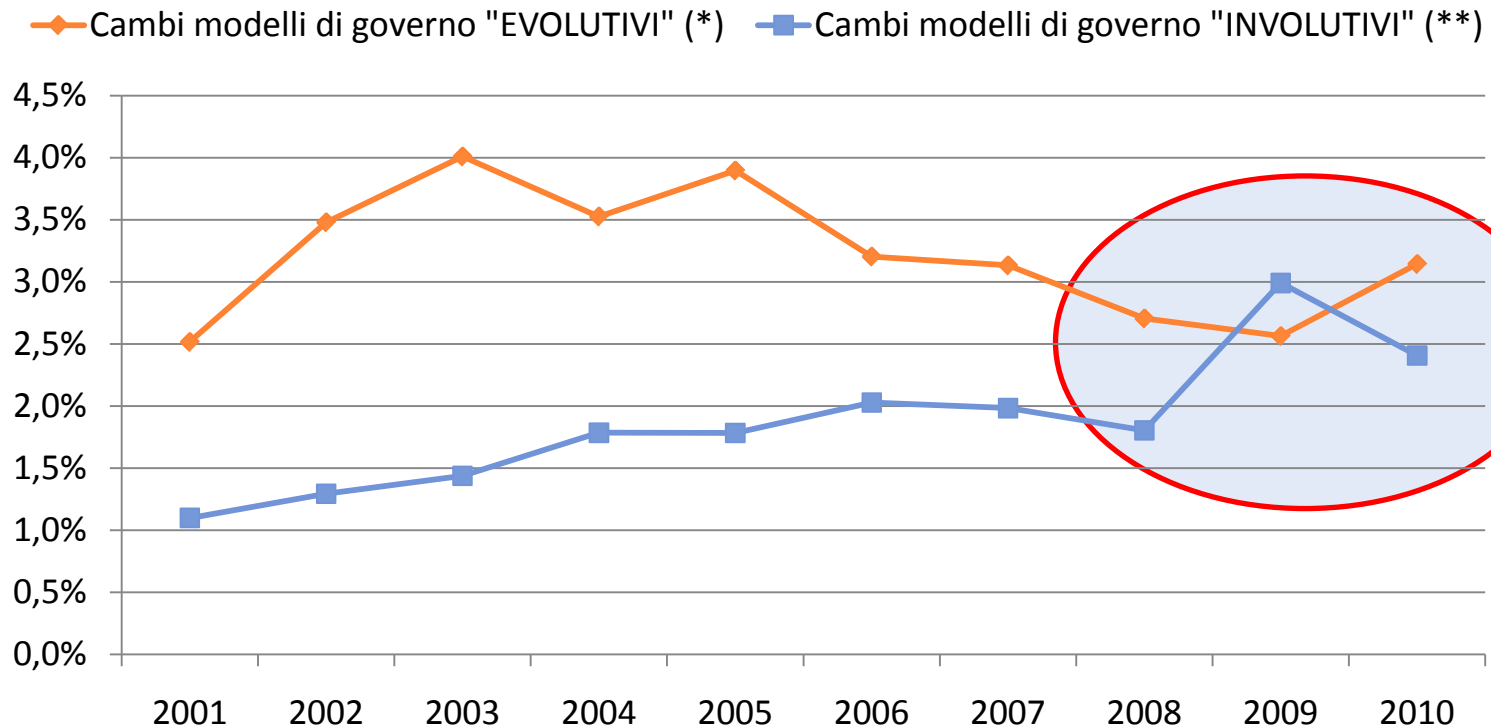
**Il 18,6% delle aziende ha affrontato un cambiamento verso un modello di governo più “semplice” (\*)**



(\*) Alcune aziende potrebbero aver cambiato modello di governo più di una volta nel corso del 47 decennio considerato.

# Tendenze in atto nei modelli di vertice

Negli anni considerati si assiste ad una progressiva riduzione del gap tra cambi di modelli di governo evolutivi e involutivi



(\*) Cambi modelli di governo "evolutivi" = aziende che sono passate ad un modello di governo più complesso (da AU a leadership individuale o collegiale oppure da leadership individuale a leadership collegiale);

(\*\*) Cambi modelli di governo "involutivi" = aziende che sono passate ad un modello di governo più semplice (da leadership collegiale a leadership individuale o ad AU oppure da leadership individuale ad AU).



# Cambiamenti e apertura all'esterno

In oltre un terzo dei casi, il passaggio ad una leadership collegiale ha determinato l'apertura del team a leader non familiari

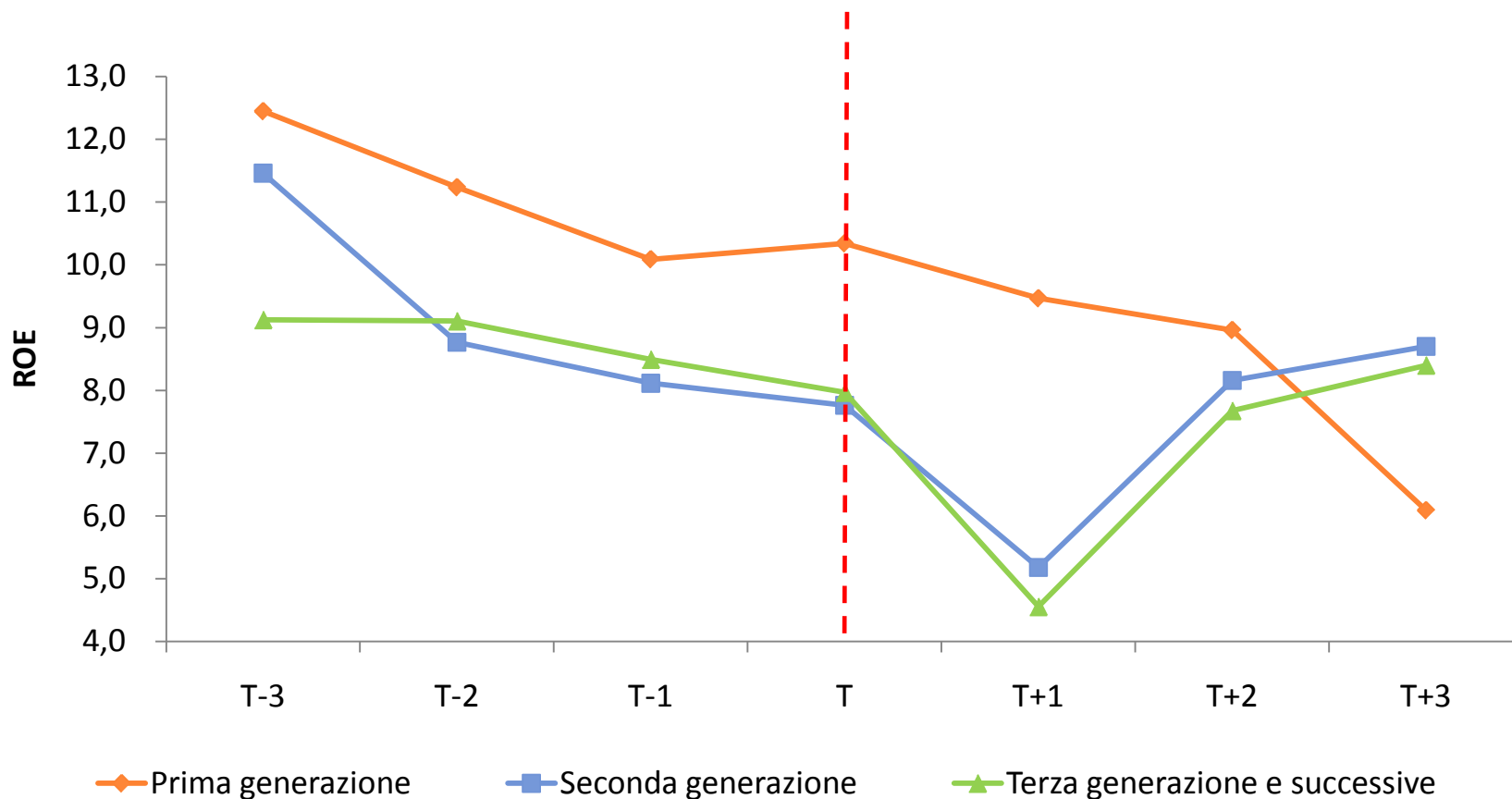
Bocconi

Cambiamenti nei modelli di governo (*)	N	Leader Familiari T-1	Leader Familiari T	Saldo aziende che hanno inserito (almeno) un leader non familiare
Da leadership individuale a leadership collegiale	424	342	196	+146
Da AU a leadership individuale	228	181	176	+5
Da AU a leadership collegiale	124	94	64	+30
Da leadership collegiale a leadership individuale	325	155	239	-84
Da leadership collegiale ad AU	42	22	36	-14
Da leadership individuale ad AU	89	70	72	-2

(\*) Nei modelli di leadership collegiale è stato considerato familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia proprietaria. <sup>49</sup>

# Cambi di modello di governo e generazione

Nel passaggio da una leadership individuale ad una leadership collegiale non si assiste sempre ad un beneficio in termini di performance: in particolare, nelle aziende di prima generazione



## Parte III

---

---

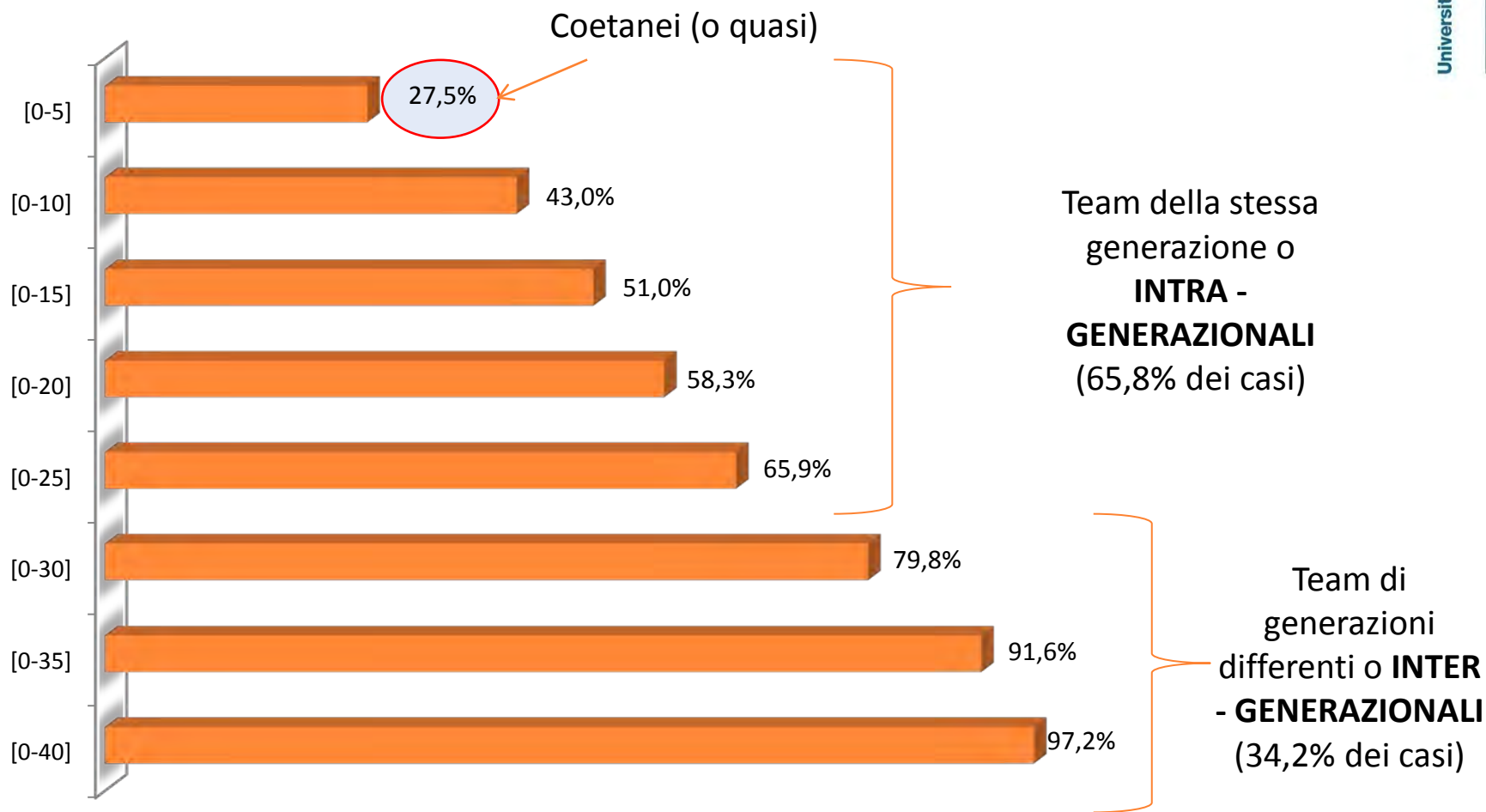
Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

**b) Evitare la convivenza (a tutti i costi) tra generazioni**



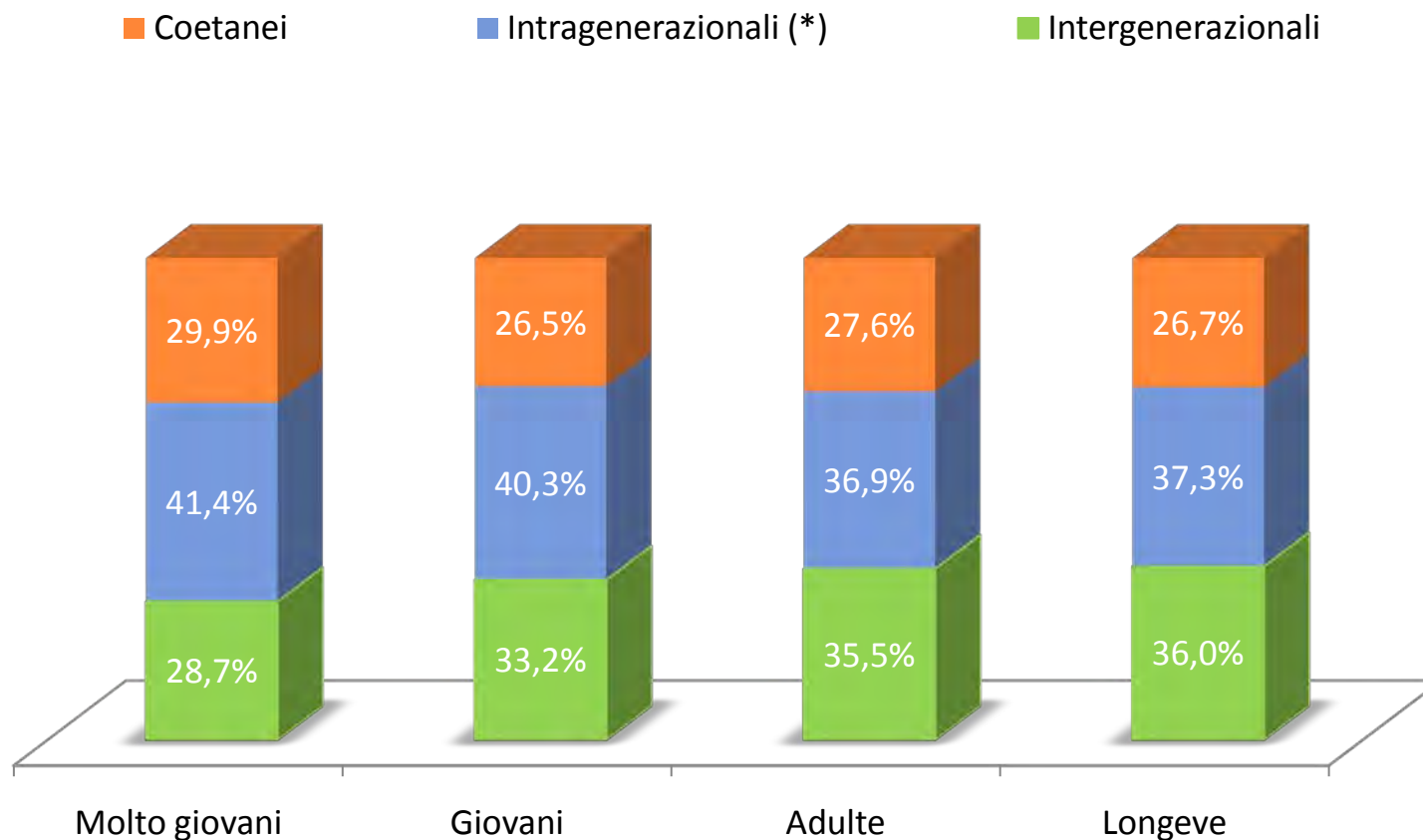
# Generazioni presenti nel team di AD

La differenza di età tra l'AD più giovane e l'AD più anziano del team può essere anche molto elevata



(\*) Le generazioni sono state definite utilizzando un intervallo temporale di 25 anni quale discriminante tra una generazione e la successiva.

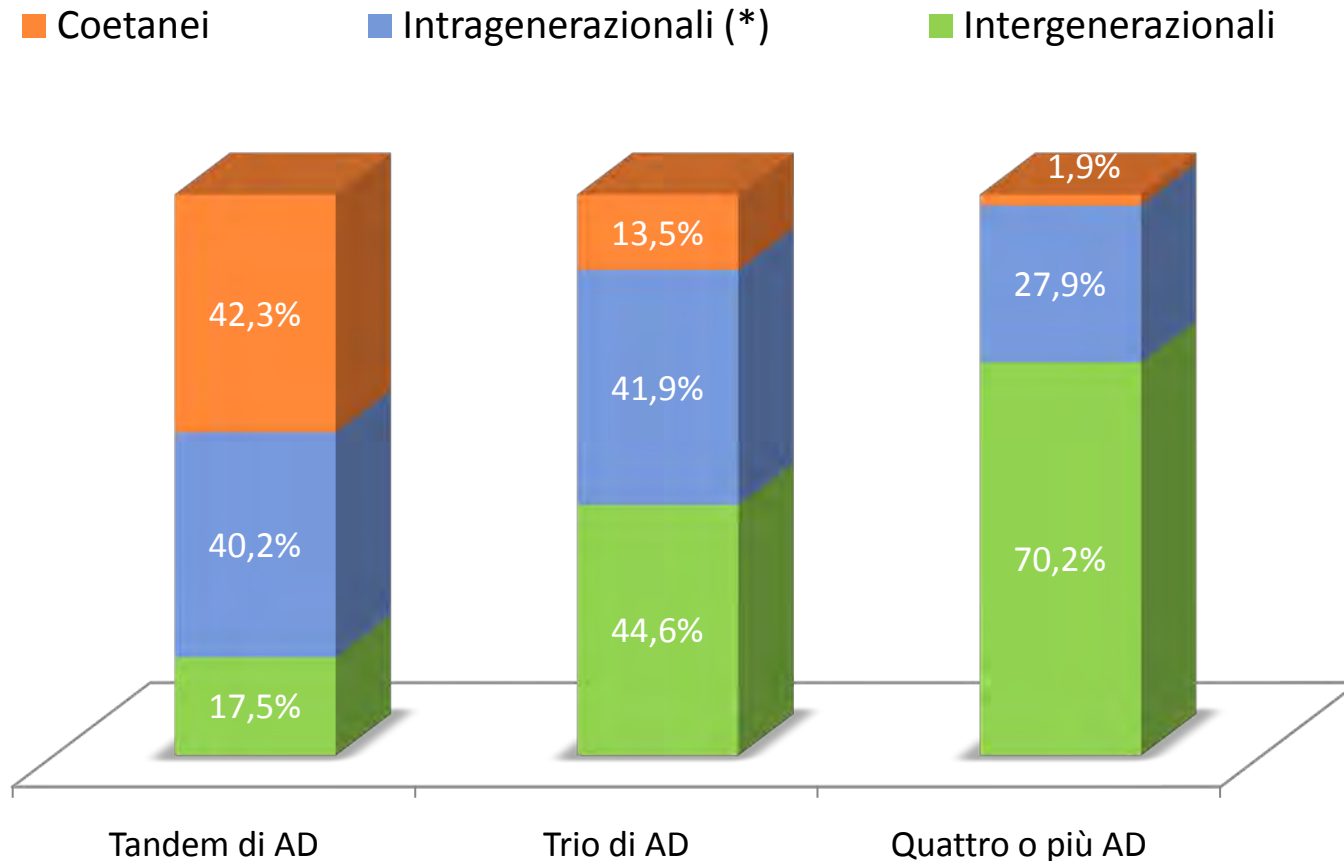
La probabilità che nel team convivano generazioni differenti aumenta con la longevità aziendale



(\*) Nella presente analisi nei team di AD intergenerazionali sono stati esclusi gli AD coetanei.

# Generazione e tipologia di leadership collegiale

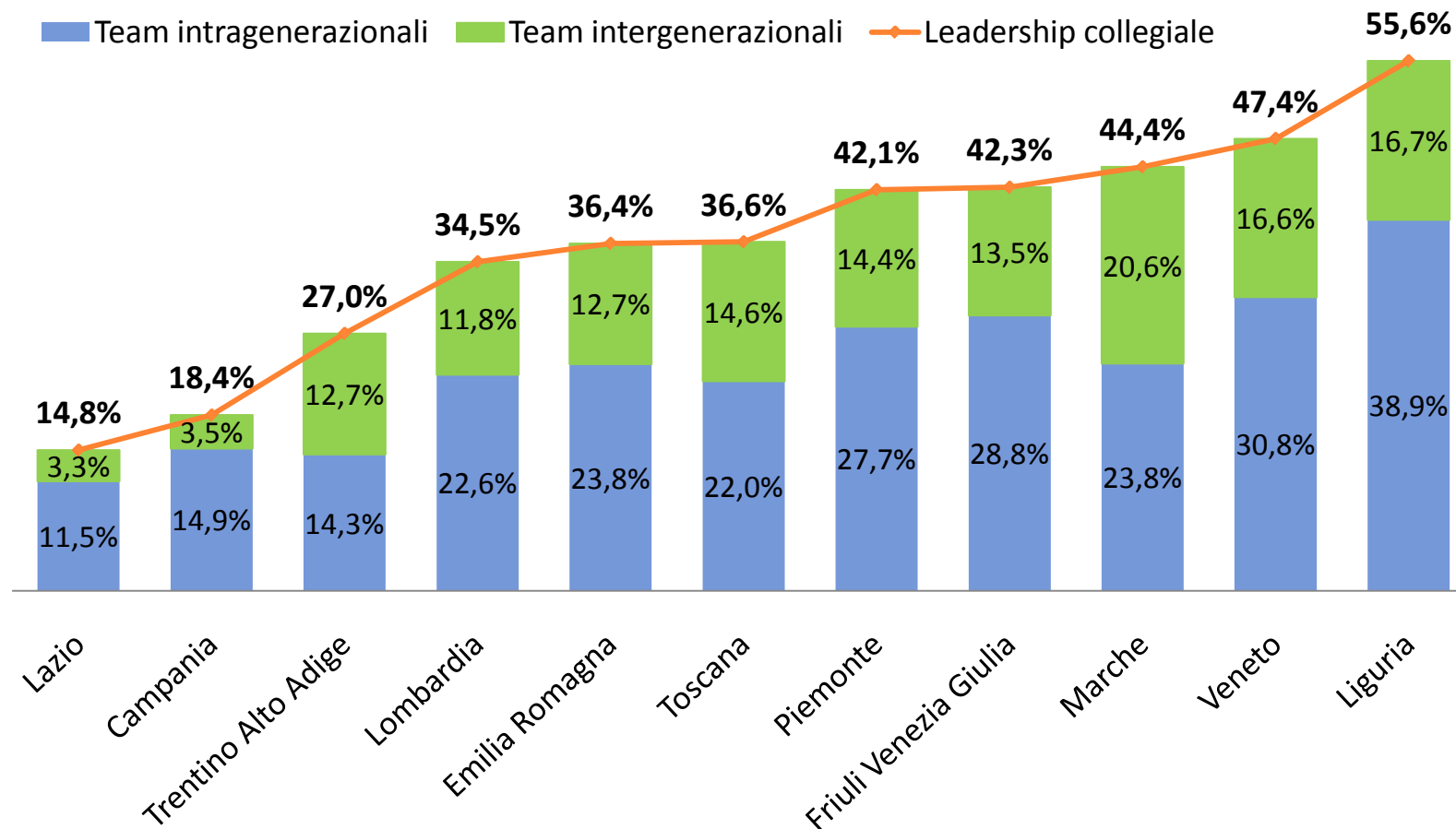
... ma soprattutto con la numerosità del team di AD



(\*) Nella presente analisi nei team di AD intergenerazionali sono stati esclusi gli AD coetanei.

# Generazioni presenti nel team di AD (1/2)

La convivenza tra generazioni differenti nel team è molto differente nelle Regioni italiane (\*)



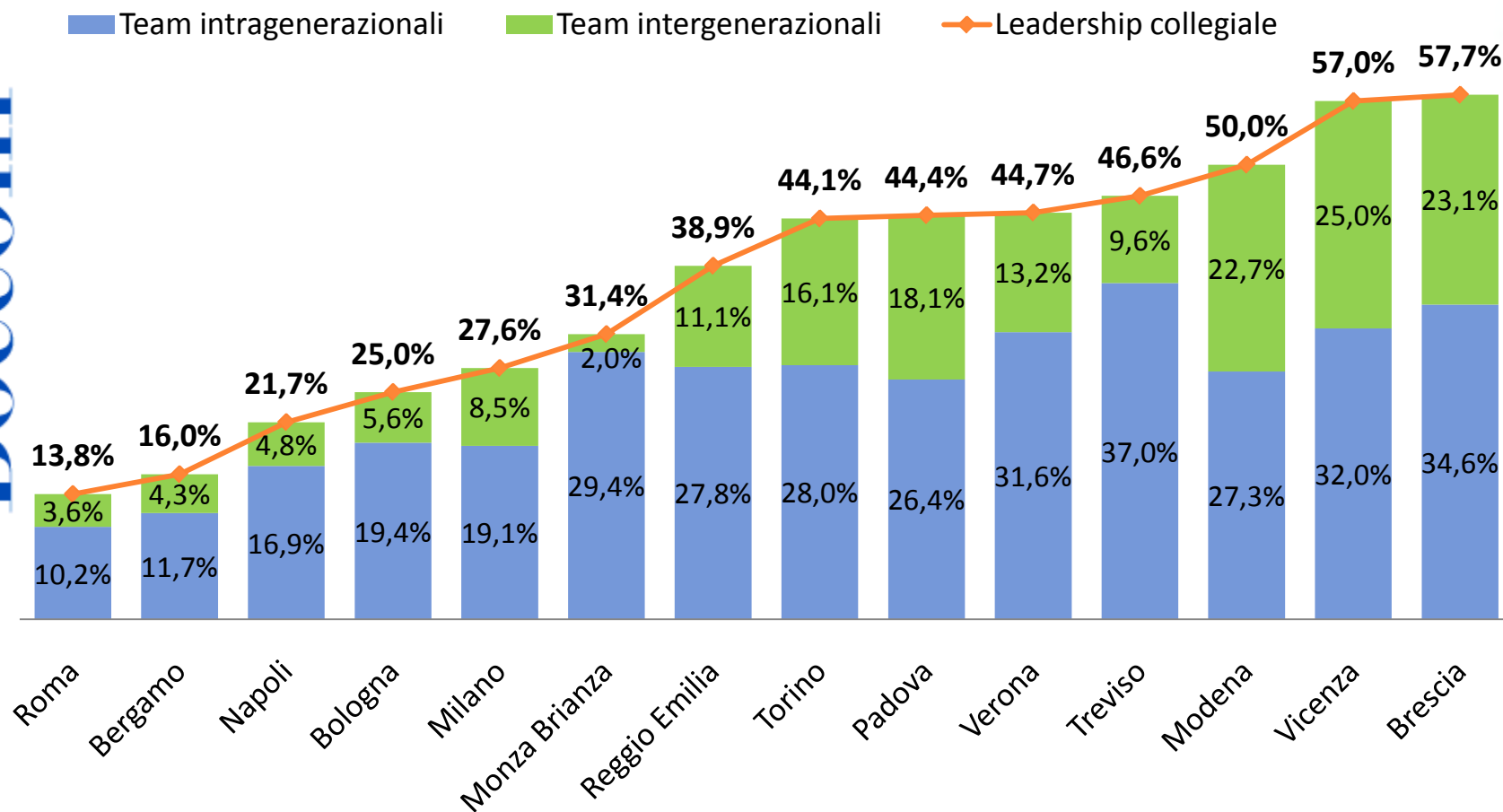
(\*) Regioni che registrano la presenza di almeno 20 aziende familiari con una leadership collegiale.

# Generazioni presenti nel team di AD (2/2)

La convivenza tra generazioni differenti nel team è molto differente nelle principali Province italiane (\*)



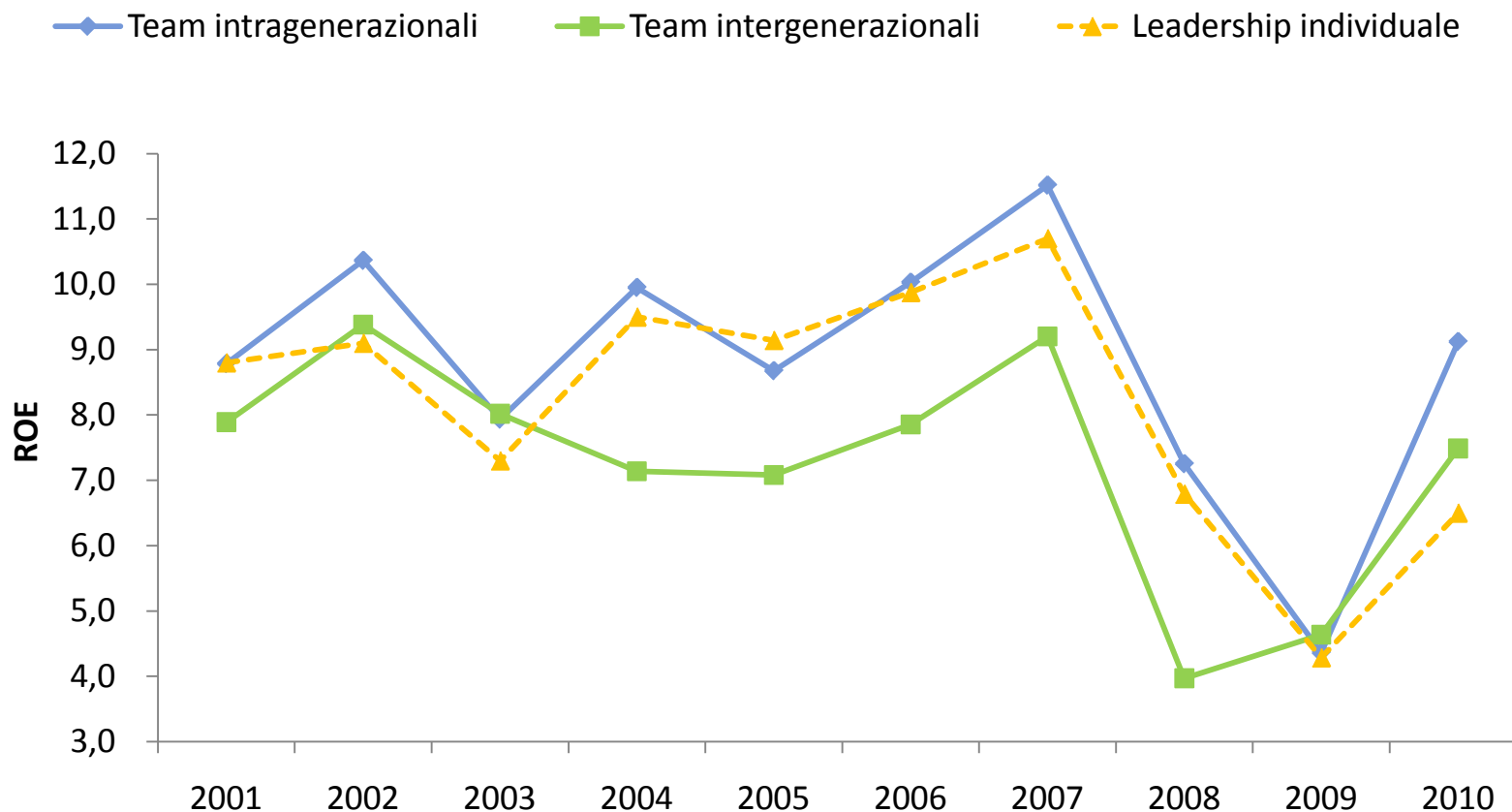
Bocconi



(\*) Province che registrano la presenza di almeno 50 aziende familiari sul territorio.

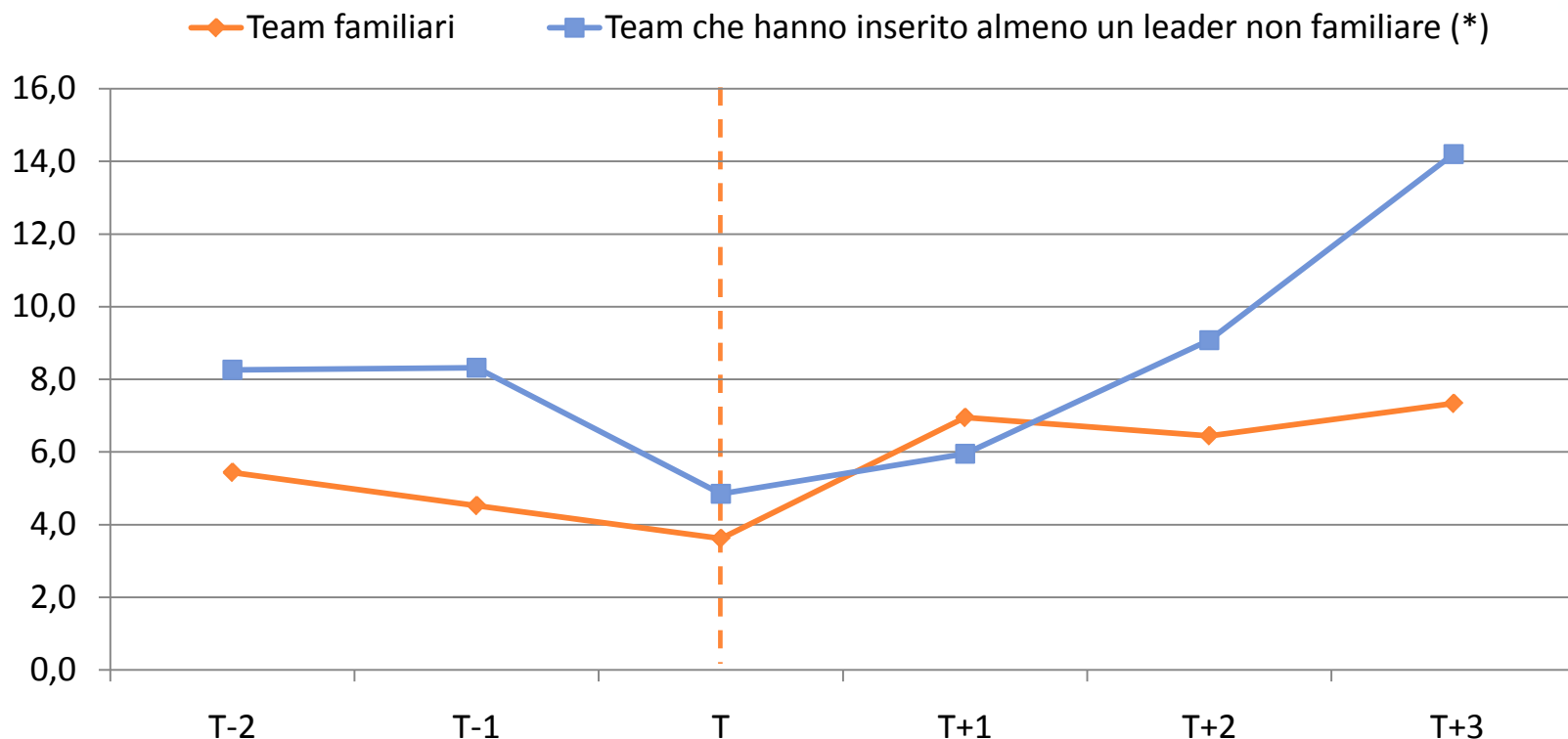


## La convivenza tra generazioni differenti nel team di vertice genera risultati meno positivi



# Successione al vertice nella leadership collegiale

Nei team intergenerazionali l'ingresso di un leader non familiare può servire a risolvere eventuali conflitti tra generazioni



(\*) Team intergenerazionali che al tempo T hanno inserito almeno un leader non familiare.

## Parte III

---

---

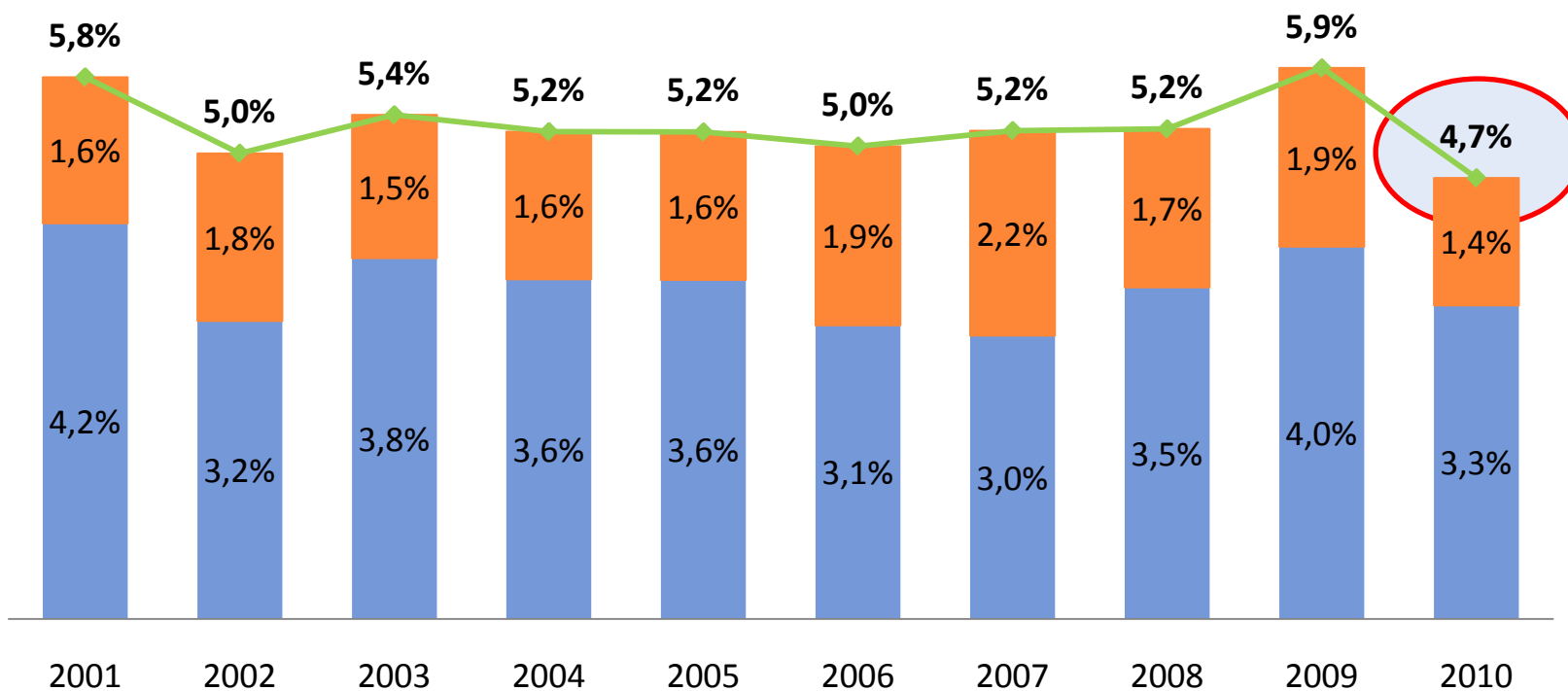
Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

**c) Pianificare la successione al vertice (prima che sia troppo tardi)**

Dopo il picco registrato nel 2009, le successioni al vertice hanno raggiunto nel 2010 il valore più basso del decennio

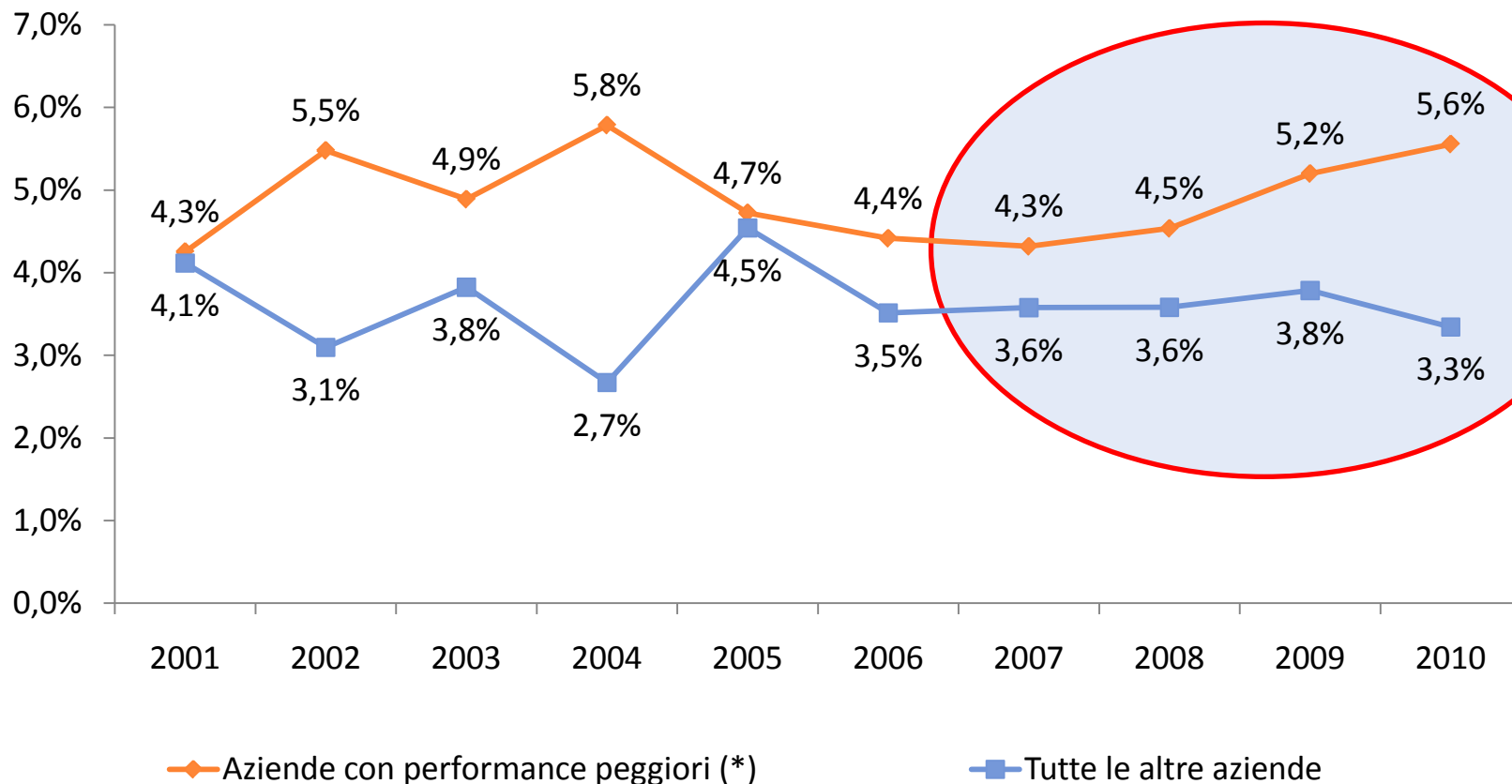


Leadership individuale (compreso AU) Leadership collegiale Successioni totali



# Un processo non programmato

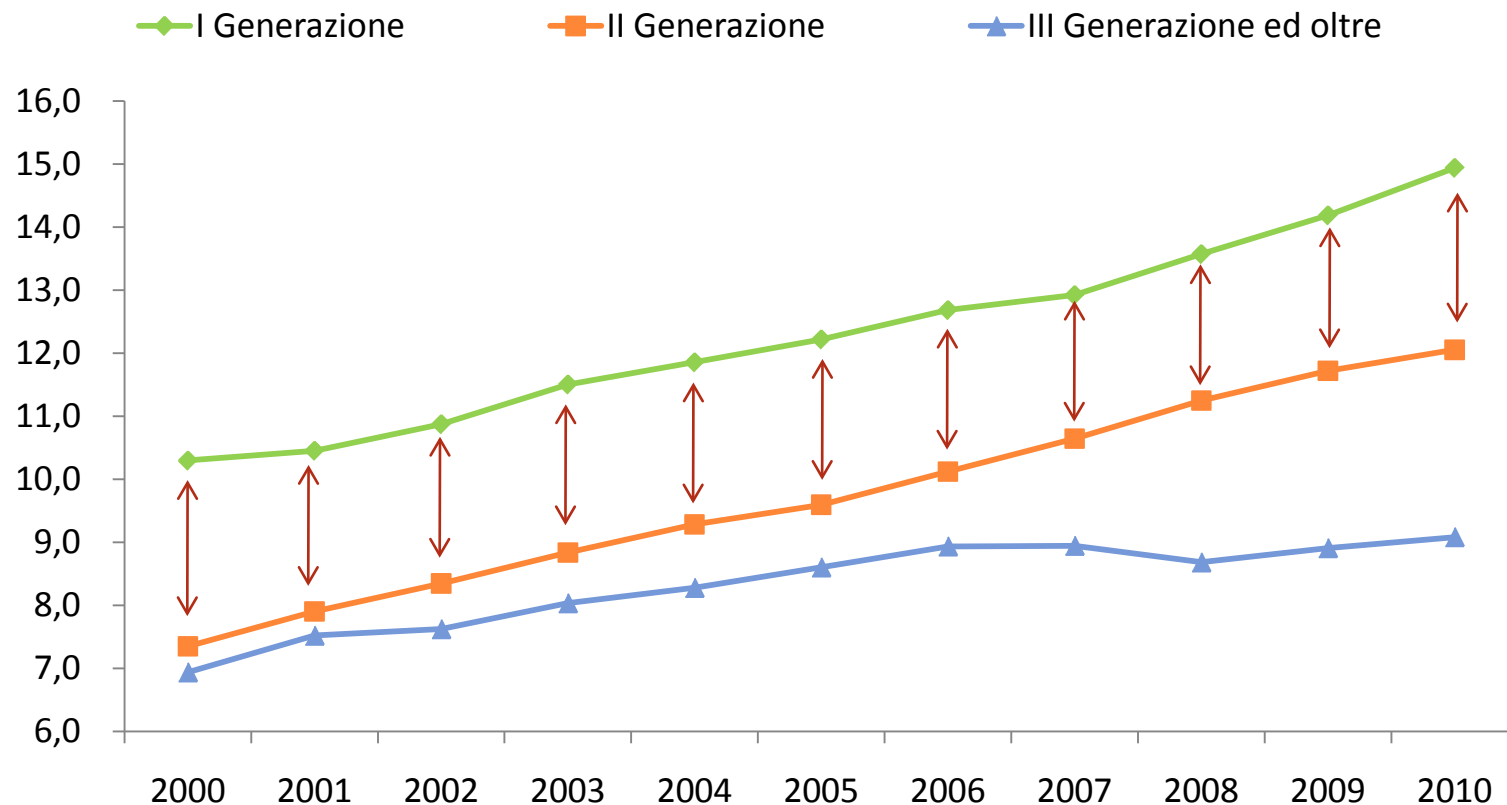
Le successioni al vertice sono state più frequenti nelle aziende in maggiore difficoltà



(\*) Aziende con redditività del capitale netto (ROE) negativa.

# Anzianità di servizio del leader e generazione

Nelle aziende di prima generazione l'anzianità di servizio del leader è più elevata, mettendo in evidenza come il ricambio generazionale avvenga con maggior ritardo



# Età del leader aziendale e performance



Età del leader	Δ Crescita		Δ ROE	
	no	si	no	si
Fondatore				
Meno di 40	+2,9***	+8,9***	+1,6**	+10,2***
[40-50]	+0,5	+3,2***	+0,2	+2,5**
[50-60]	-0,1	+3,2	-0,2	-0,4
[60-70]	-0,8*	-1,8**	-0,2	-1,6**
Oltre 70	-1,6**	-3,0***	-1,0*	-3,3***

*I valori della Crescita e del ROE indicano che leader aziendali con diversa età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) 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 ( $p < .10$ ).*

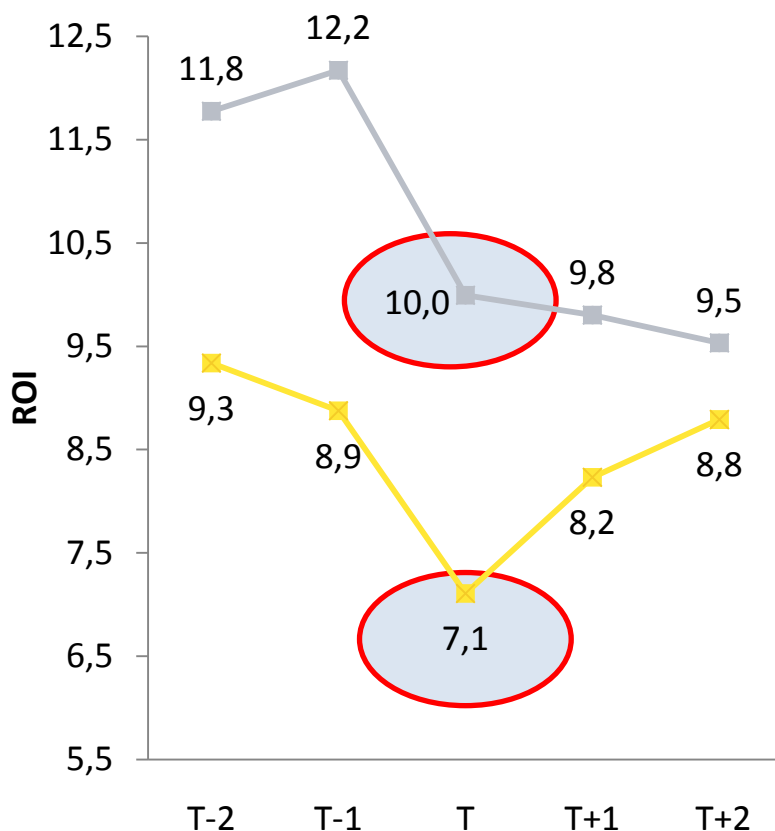
*Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2001-2011 (Fonte: Aida).*

# Successione nelle diverse generazioni

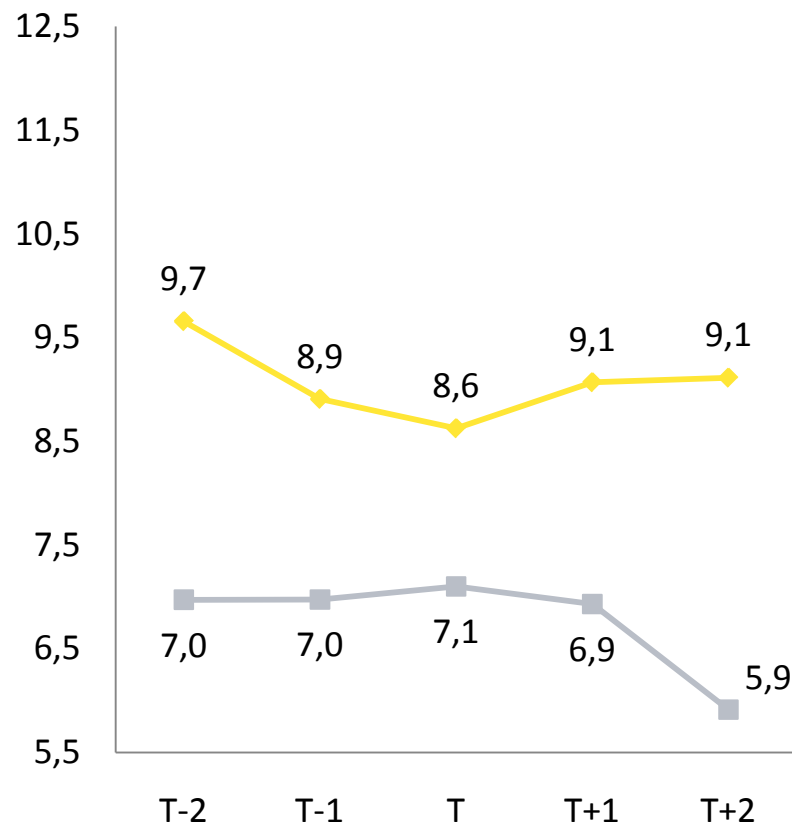
La successione di un leader familiare è più “problematica” nelle aziende di prima generazione



Aziende di prima generazione



Aziende di generazioni successive



◆ Uscente F - Entrante F

■ Uscente F - Entrante NF



## Parte III

---

---

Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

### d) Aprire ai giovani

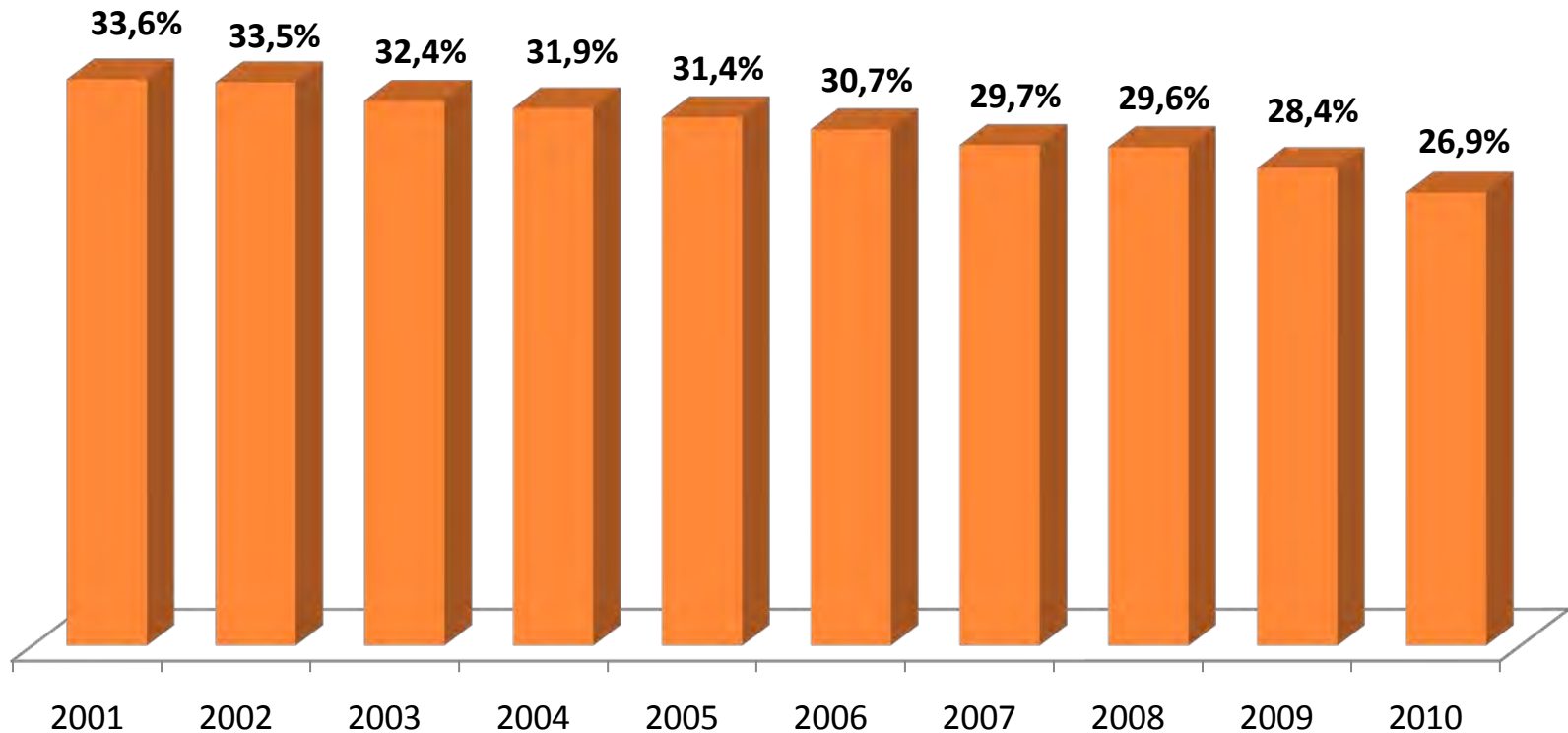
- ❖ Sono stati considerati giovani i leader con età inferiore a 50 anni

# L'apertura verso i giovani nell'ultimo decennio

La presenza (decrescente) dei leader giovani nell'ultimo decennio



**Bocconi**

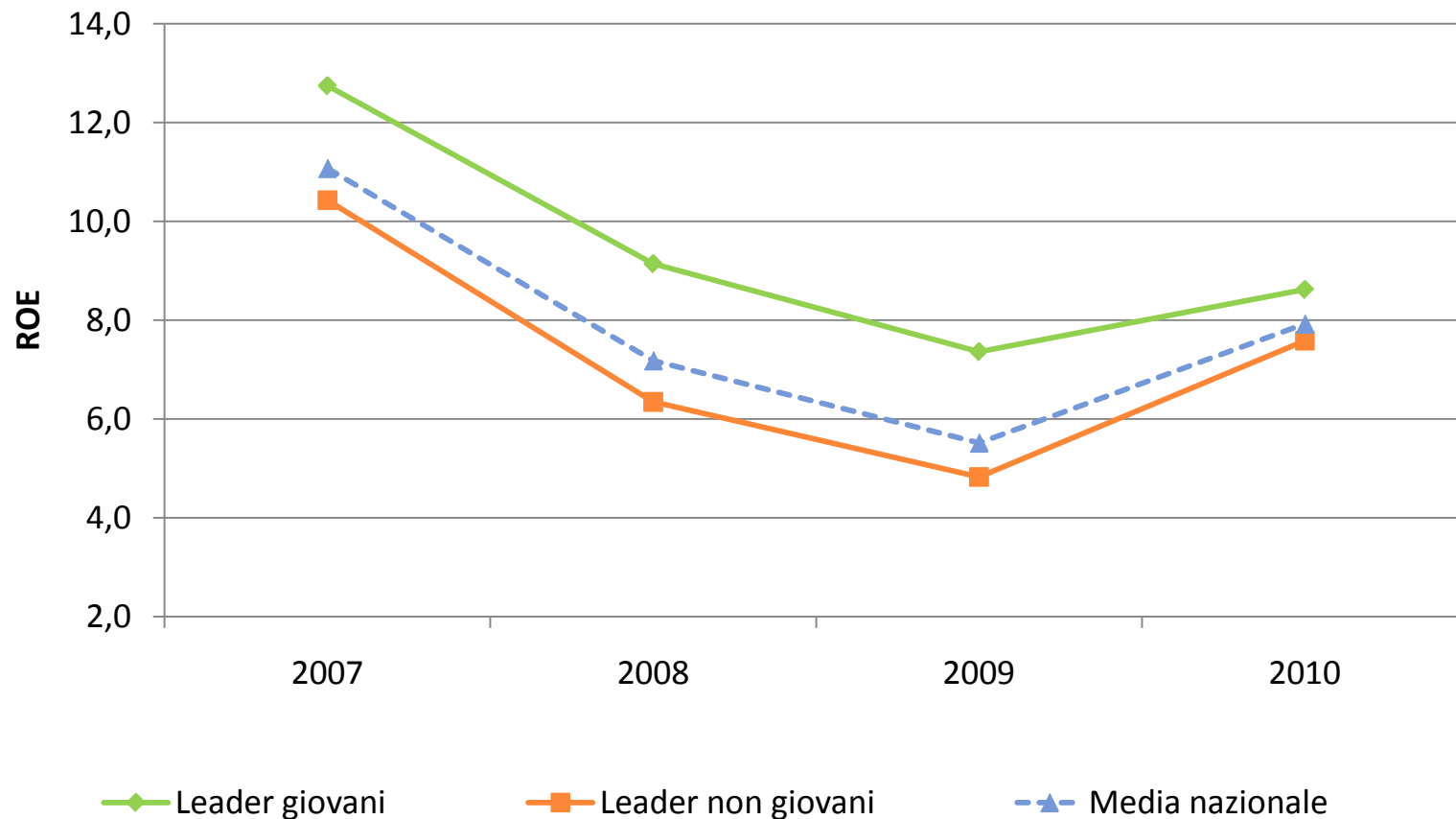


# Leader giovani e caratteristiche peculiari

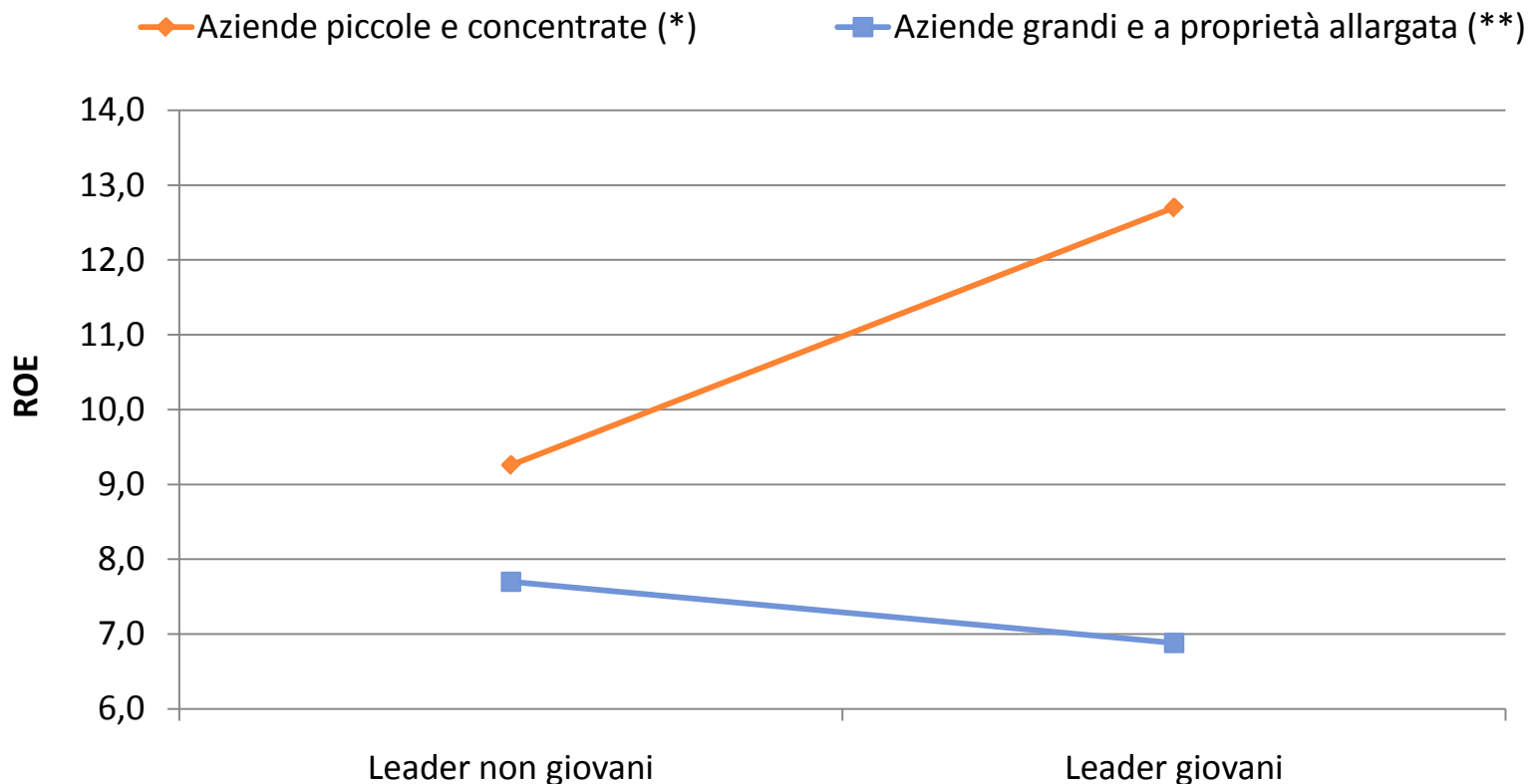
## Alcune evidenze sulle aziende guidate da leader giovani

	Leadership individuale		Leadership collegiale	
	Giovane	Non giovane	Giovane (almeno 1)	Non giovani
Mediana ricavi di vendita (mio euro)	87,0	95,7	88,0	103,1
Età media azienda	26,6	30,2	28,0	31,8
% aziende di prima generazione	21,5%	35,0%	37,1%	37,0%
Quota primo azionista	68,9%	64,0%	63,3%	60,5%
Numero medio dei soci	4,6	5,4	9,0	7,0
ROE (media 2001-2010)	8,5%	8,0%	8,7%	7,0%
Crescita (media 2001-2010)	6,0%	4,8%	6,0%	4,8%
Rapporto di indebitamento (media 2001-2010)	7,4	6,1	6,1	5,2

## Performance delle aziende guidate da un leader giovane



## Le performance dei leader giovani sono superiori nelle aziende meno “complesse”



(\*) Aziende piccole e a proprietà concentrata: aziende con ricavi delle vendite inferiori alla mediana e indice di concentrazione della proprietà superiore alla mediana.

(\*\*) Aziende grandi e a proprietà allargata: aziende con ricavi delle vendite superiori alla mediana e indice di concentrazione della proprietà inferiore alla mediana.

## Parte III

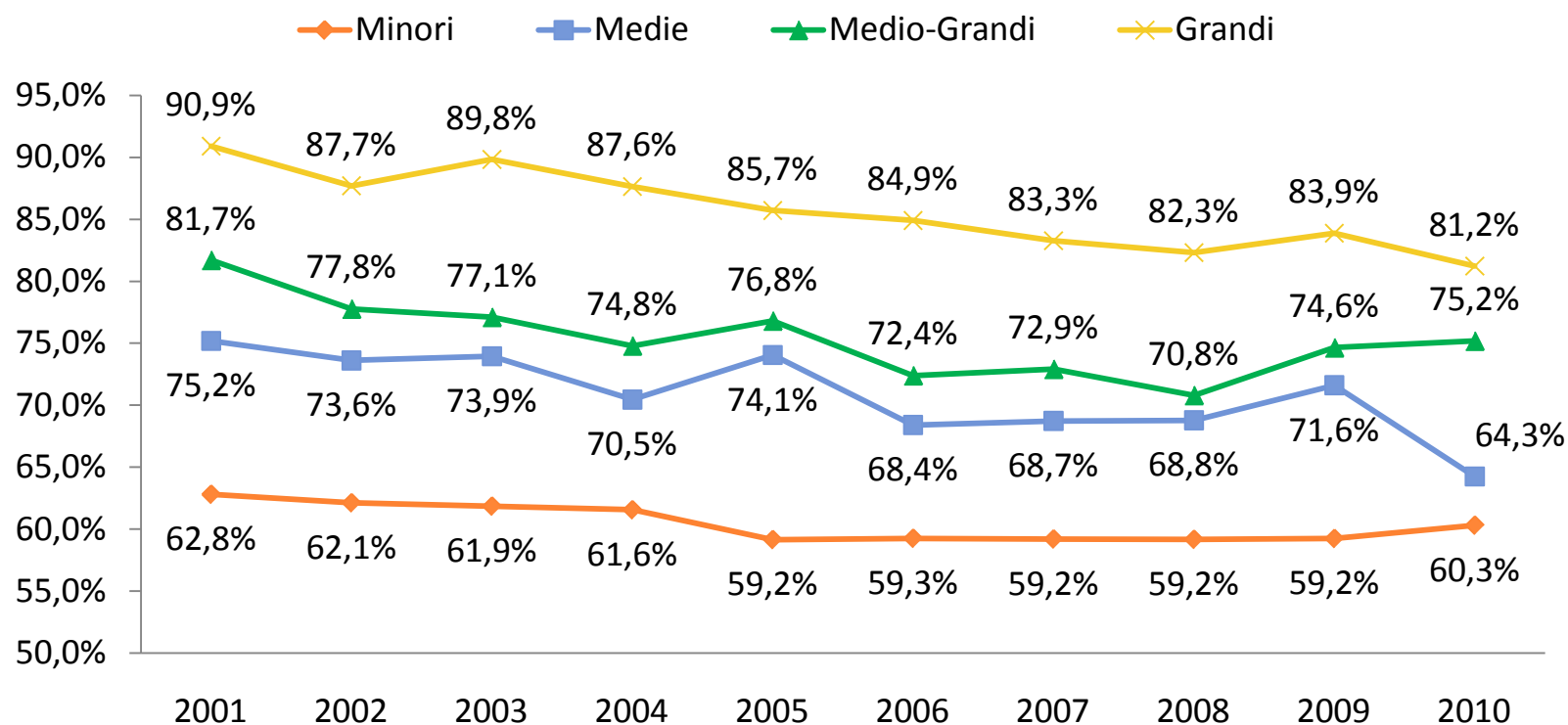


Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

**e) Aprire ai consiglieri non familiari (almeno in alcuni contesti)**

- ❖ Sono stati considerati familiari i consiglieri con un cognome uguale ad uno dei cognomi riconducibili alla famiglia proprietaria.

Le aziende con almeno un consigliere non familiare sono pari - in media - al 66%, con alcune differenze in base alla dimensione aziendale (\*)

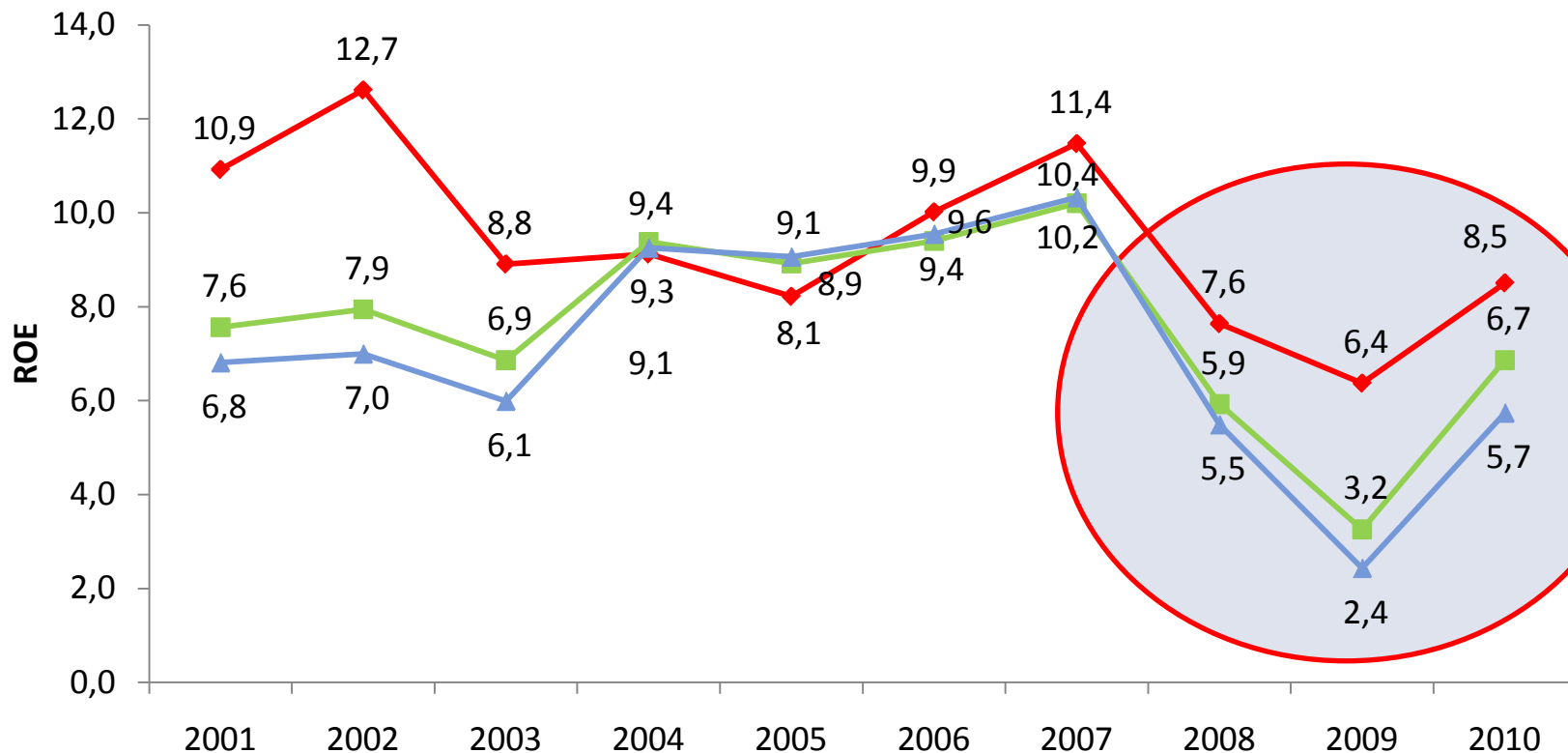


(\*) I dati sulla presenza di almeno un consigliere non familiare si riferiscono soltanto alle aziende per le quali sono disponibili le informazioni sui ricavi delle vendite.

Le aziende con un CdA più aperto a membri non familiari mostrano, in media, una redditività inferiore



Bocconi

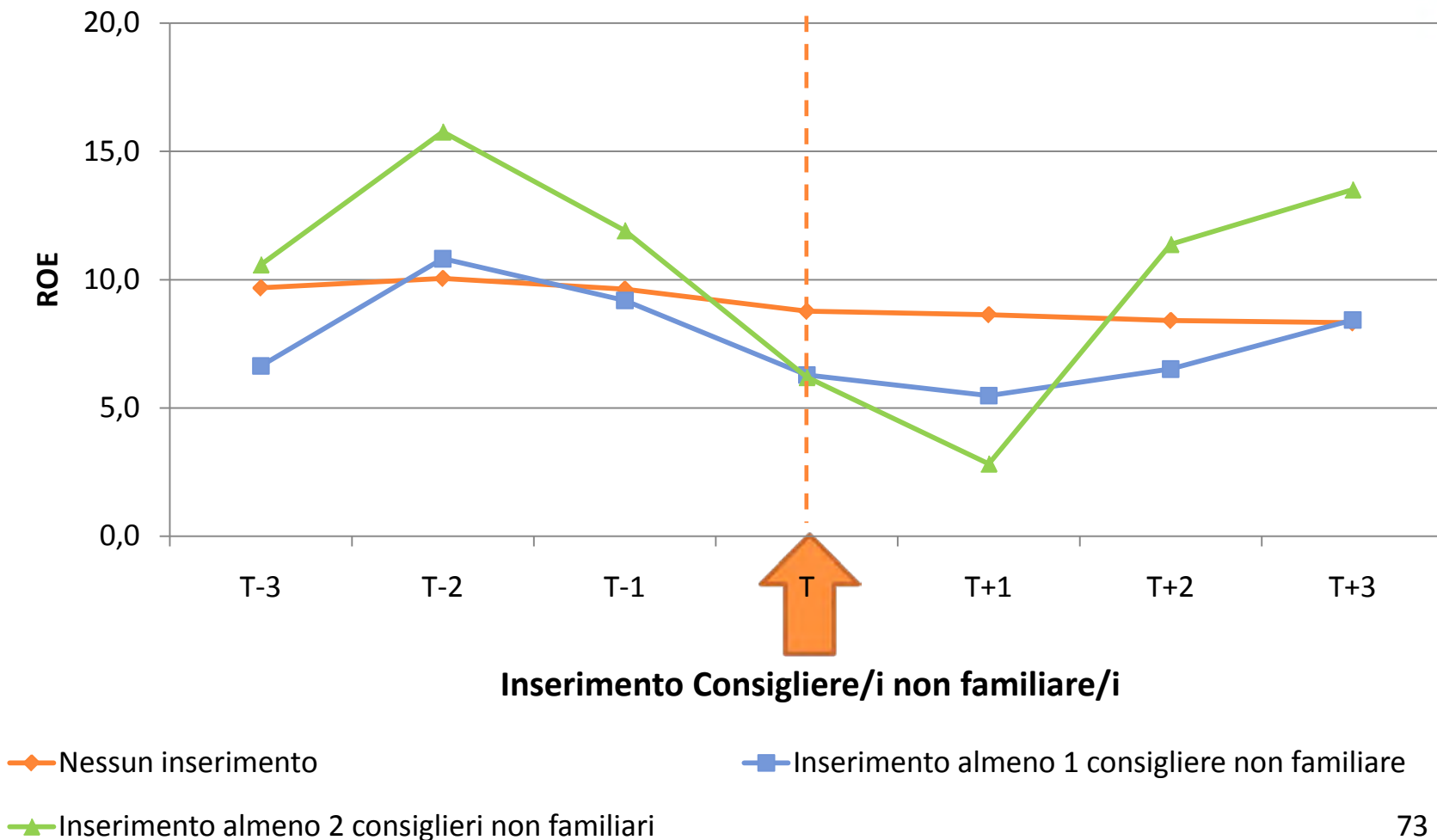


◆ 100% consiglieri familiari ■ Almeno 1 consigliere non familiare ▲ Almeno 2 consiglieri non familiari



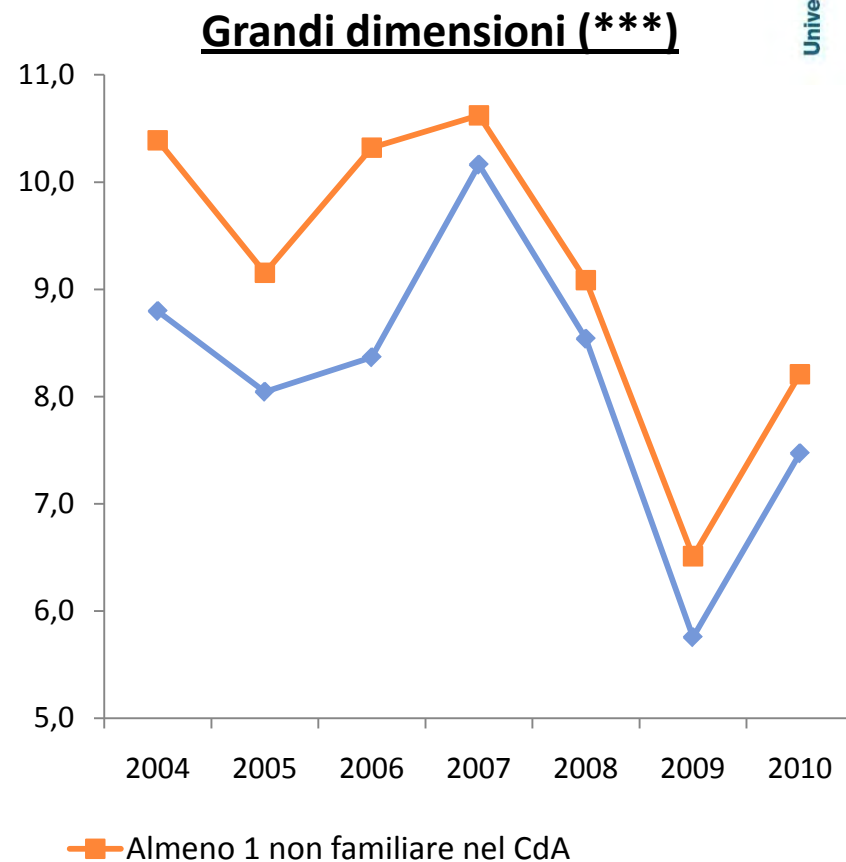
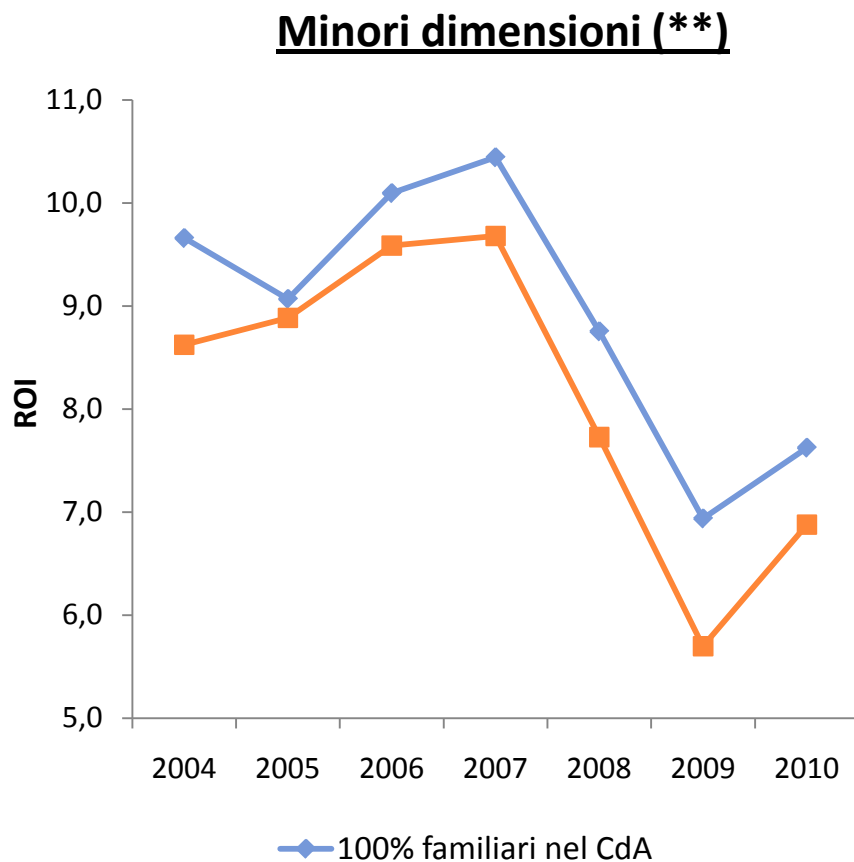
# L'inserimento dei consiglieri non familiari

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



CdA aperti mostrano maggiori performance (\*):

1) nelle aziende di maggiori dimensioni



(\*) Vengono considerati aperti CdA con almeno un consigliere non familiare.

(\*\*) Minori dimensioni : aziende con ricavi delle vendite compresi tra 50 e 100 milioni di euro.

(\*\*\*) Grandi dimensioni: aziende con ricavi delle vendite superiori a 250 milioni di euro.

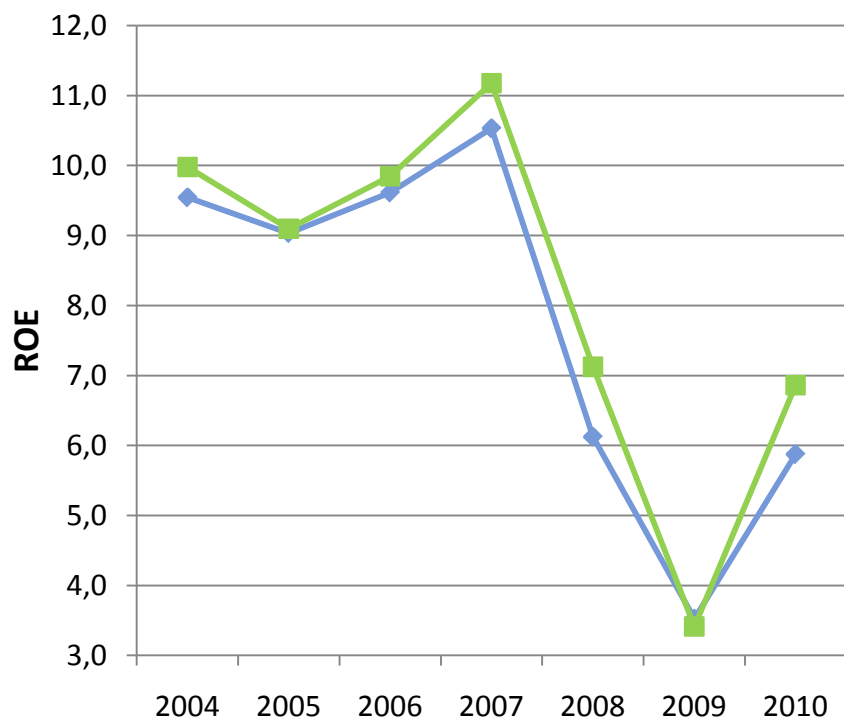


## CdA aperti mostrano maggiori performance (\*):

1) nelle aziende di maggiori dimensioni;

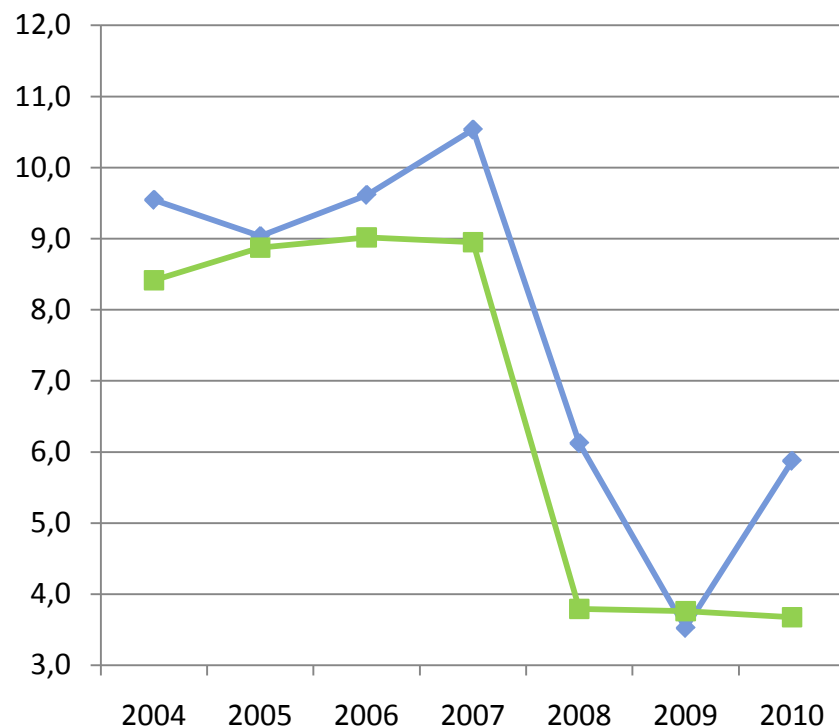
2) nelle aziende guidate da un leader familiare (\*\*)

Bocconi



◆ Familiari AUB

■ Leader familiare



◆ Familiari AUB

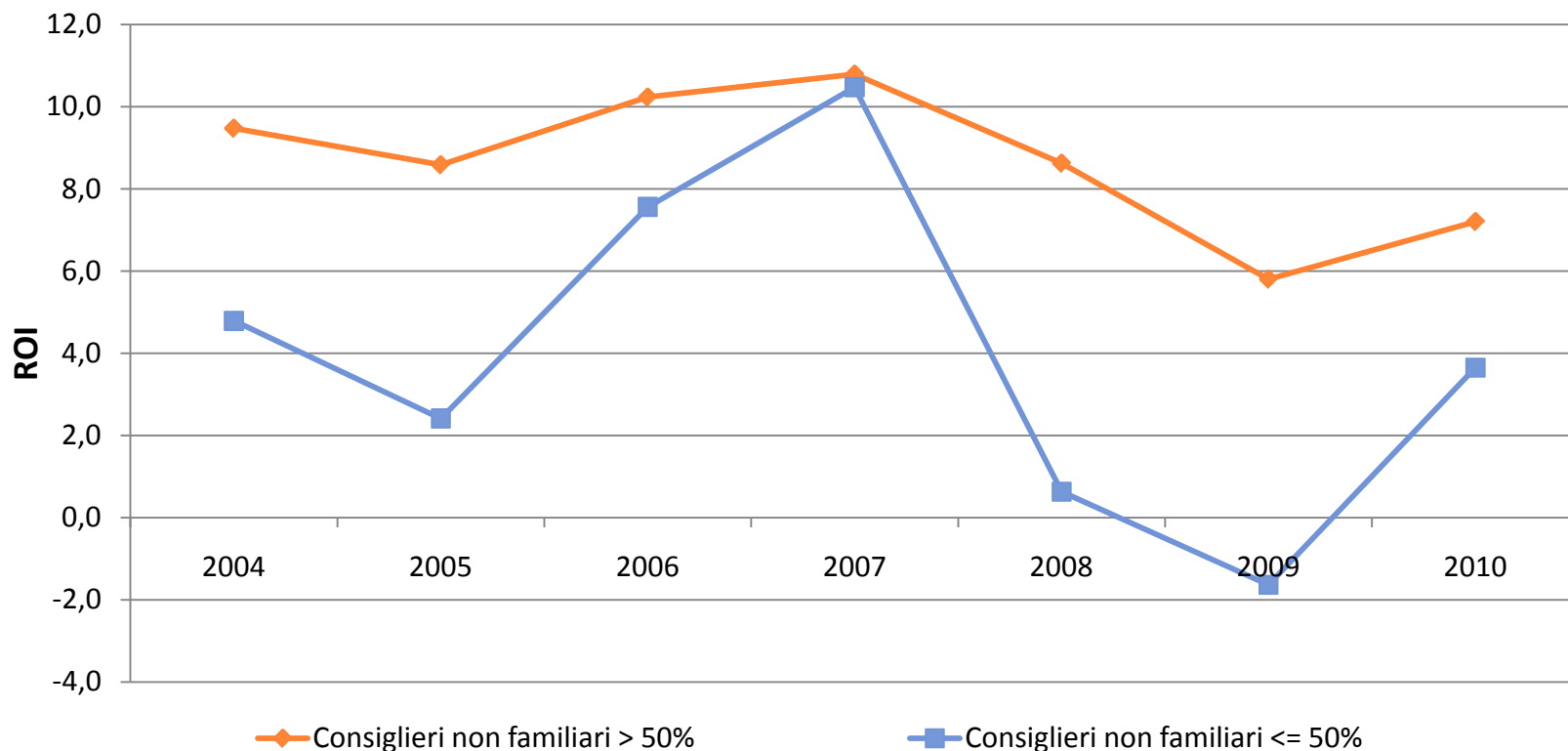
■ Leader non familiare

(\*) Vengono considerati aperti CdA con almeno un consigliere non familiare.

(\*\*) Modelli di leadership individuale.

## CdA aperti mostrano maggiori performance (\*):

- 1) nelle aziende di maggiori dimensioni;
- 2) nelle aziende guidate da un leader familiare;
- 3) nelle aziende quotate**



(\*) Vengono considerati aperti CdA composti da più del 50% di consiglieri non familiari.

## Parte III

---

---

Le transizioni necessarie nelle aziende familiari:

**f) Superare il “*glass ceiling*”**



# Presenza di donne e performance (1/2)

La presenza delle donne dà un impulso positivo alle performance aziendali, sia nella veste di consiglieri ...



Donne nel CdA	% di aziende	$\Delta$ ROI	$\Delta$ ROE	$\Delta$ R.I.
Nessuna donna	45,3%	-0,7***	-0,5*	+1,0***
Almeno 1 donna	54,7%	+0,7***	+0,5*	-1,0***
Almeno 2 donne	23,0%	+0,3*	+0,4	-1,0***

... che nella leadership

Leader donna	% di aziende	$\Delta$ ROI	$\Delta$ ROE	$\Delta$ R.I.
Leader singolo donna	9,1%	+0,2	+2,5***	+0,8*
Almeno una donna nel team di AD	35,6%	+0,7**	+0,6	-0,6*

*I valori del ROI, del ROE e del RI (Attivo Netto/Patrimonio Netto) indicano che le aziende con una differente presenza di donne hanno performance **superiori (+)** o **inferiori (-)** 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 2001-2011 (Fonte: Aida).*



## Coniugando leader donna e consiglieri donna, la performance aziendale aumenta

**Bocconi**

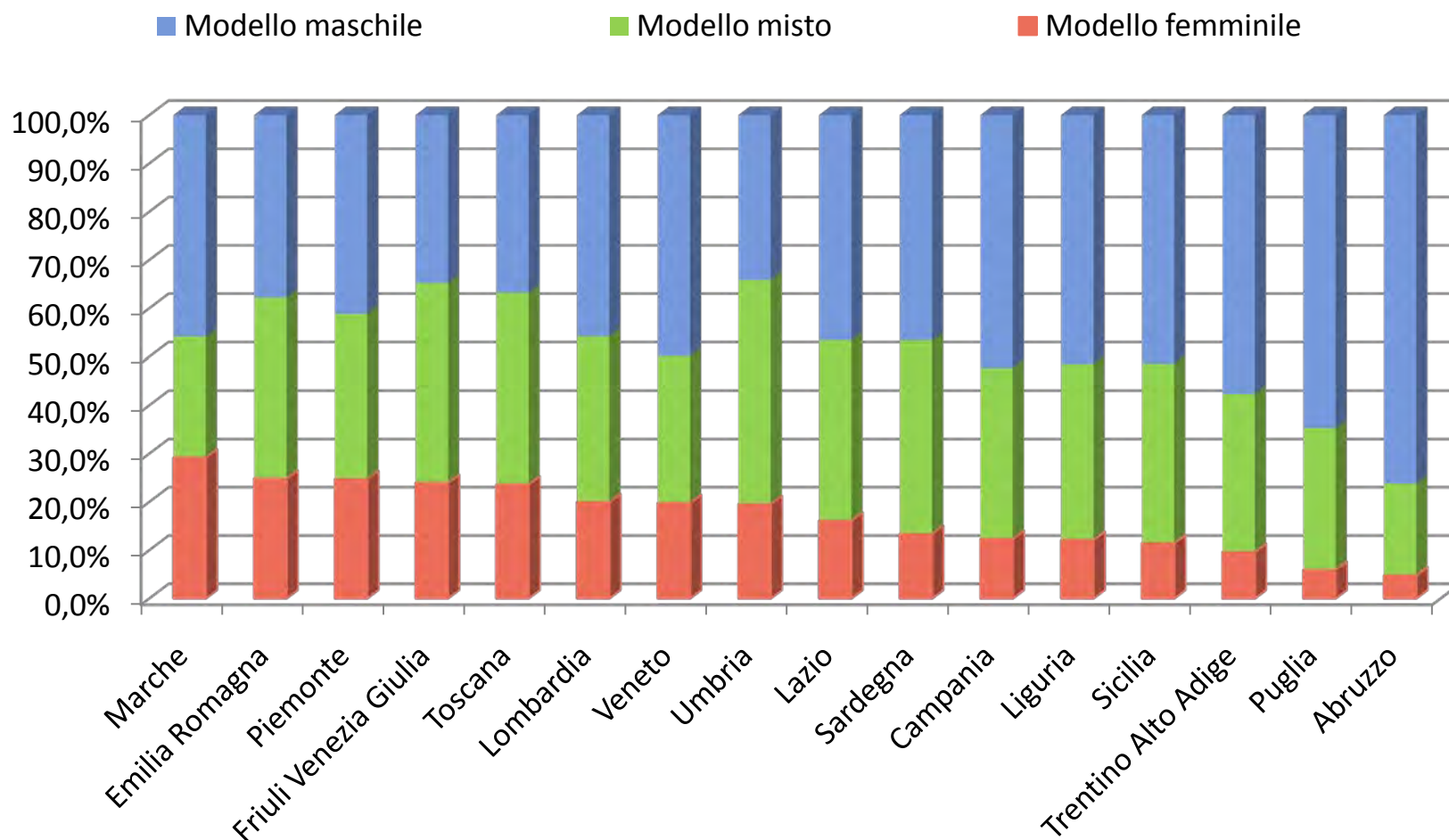
Modello di governo	ROE (media 2001 - 2010)	
	Leadership Individuale	Leadership Collegiale
Modello <b>femminile</b> (*)	<b>10,0%</b>	<b>8,6%</b>
Modello <b>misto</b> (**)	7,7%	7,9%
Modello <b>maschile</b> (***)	7,4%	8,0%

(\*) Sono stati definiti “*femminili*” i modelli con almeno un consigliere donna nel CdA e una donna nella leadership (o almeno un AD donna in caso di leadership collegiale);

(\*\*) Sono stati definiti “*misti*” i modelli con almeno un consigliere donna nel CdA ma senza nessun incarico di leadership;

(\*\*\*) Sono stati definiti “*maschili*” i modelli che non registrano la presenza di donne né in CdA né in ruoli di leadership.

## L'apertura nei confronti delle donne per Regione (\*)



(\*) Regioni che registrano la presenza di almeno 10 aziende familiari sul territorio.

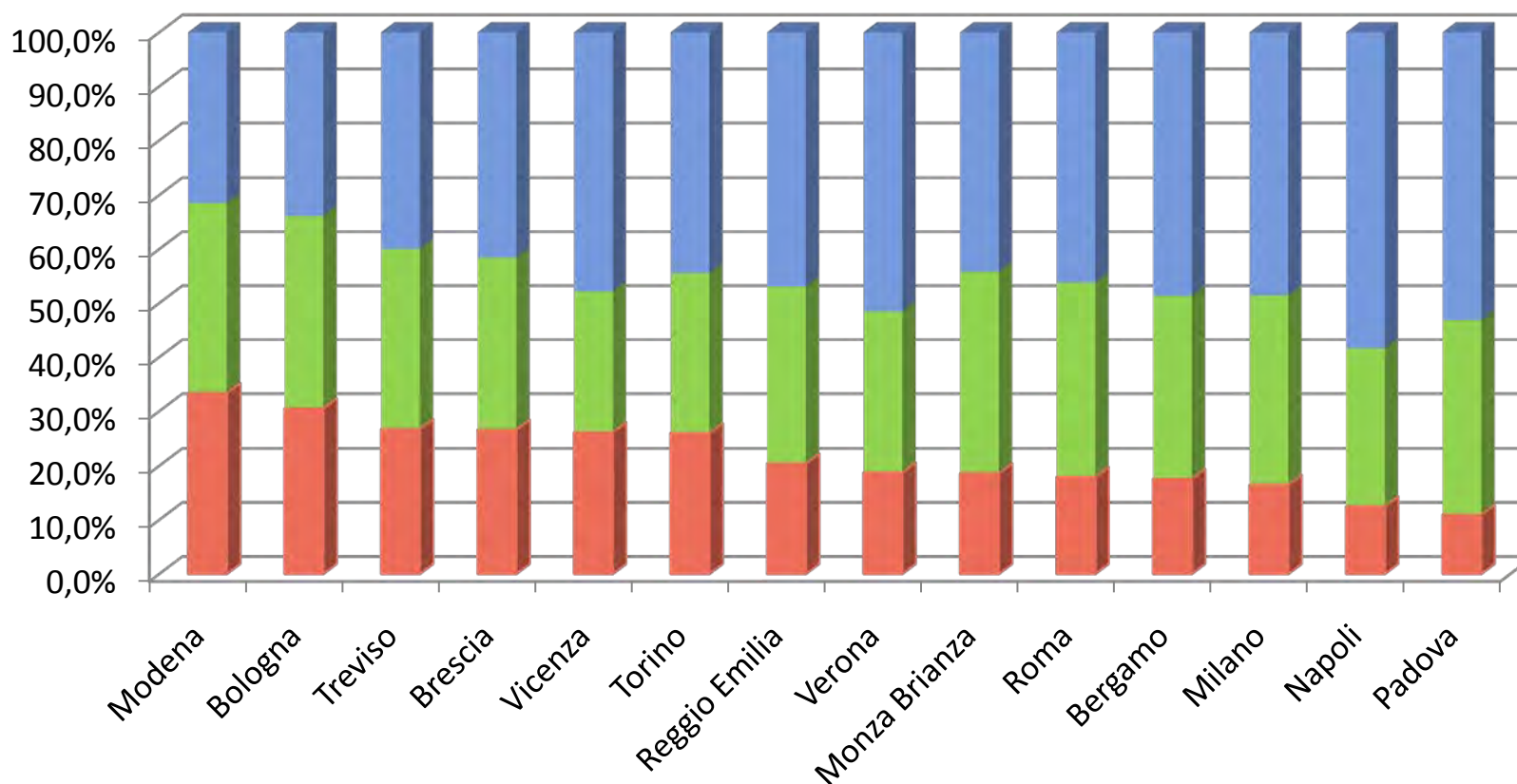


## L'apertura nei confronti delle donne per provincia (\*)



■ Modello maschile      ■ Modello misto      ■ Modello femminile

Bocconi



(\*) Province che registrano la presenza di almeno 50 aziende familiari sul territorio.

## Parte IV

---

---

Alcuni approfondimenti:

### a) **Un confronto con le aziende associate AldAF**

- ❖ Le aziende associate AldAF incluse nell'Osservatorio AUB sono 111

# Caratteristiche distintive delle Associate AldAF (1/2)



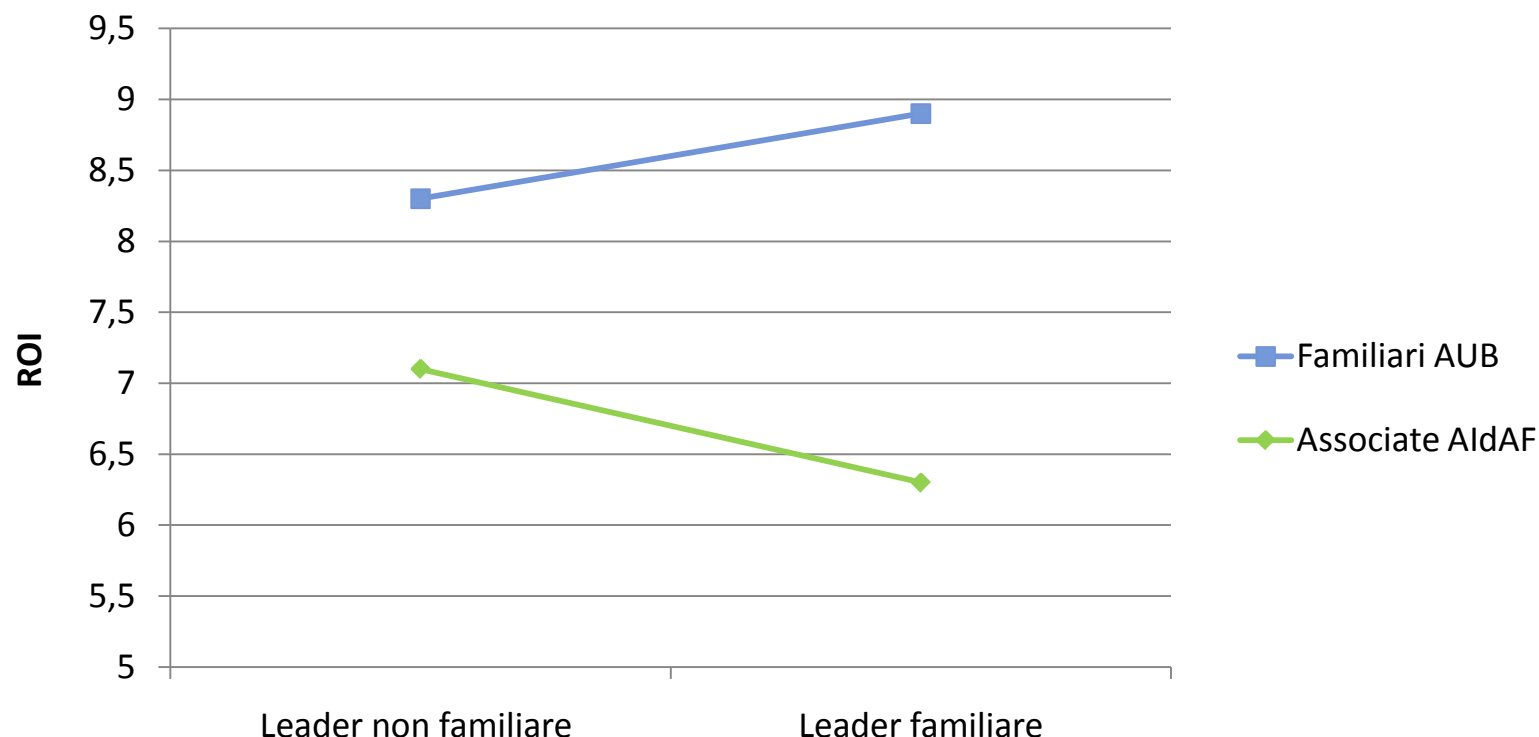
Dimensione, età e proprietà	Familiari AUB	Associate AldAF
Media ricavi di vendita (mio euro)	207,2	910,6
Mediana ricavi di vendita (mio euro)	88,2	211,3
Età media azienda	27,9	38,1
Indice di concentrazione della proprietà (mediana)	0,50	0,59
Numero medio dei soci	5,8	7,4
% di controllo della famiglia (media)	93,1%	91,3%
Quota primo azionista (media)	65,0%	71,5%
Aziende con una holding di controllo	42,0%	70,0%

# Caratteristiche distintive delle Associate AidAF (2/2)



Modelli di governo	Familiari AUB	Associate AidAF
Aziende con un Amministratore Unico	18,2%	4,5%
Aziende con una leadership individuale	47,0%	52,3%
Aziende con una leadership collegiale	34,8%	43,2%
Leadership individuale familiare	77,5%	67,1%
Aziende con almeno 1 consigliere non familiare	66,0%	82,1%
Aziende con almeno 2 consiglieri non familiari	44,0%	63,2%

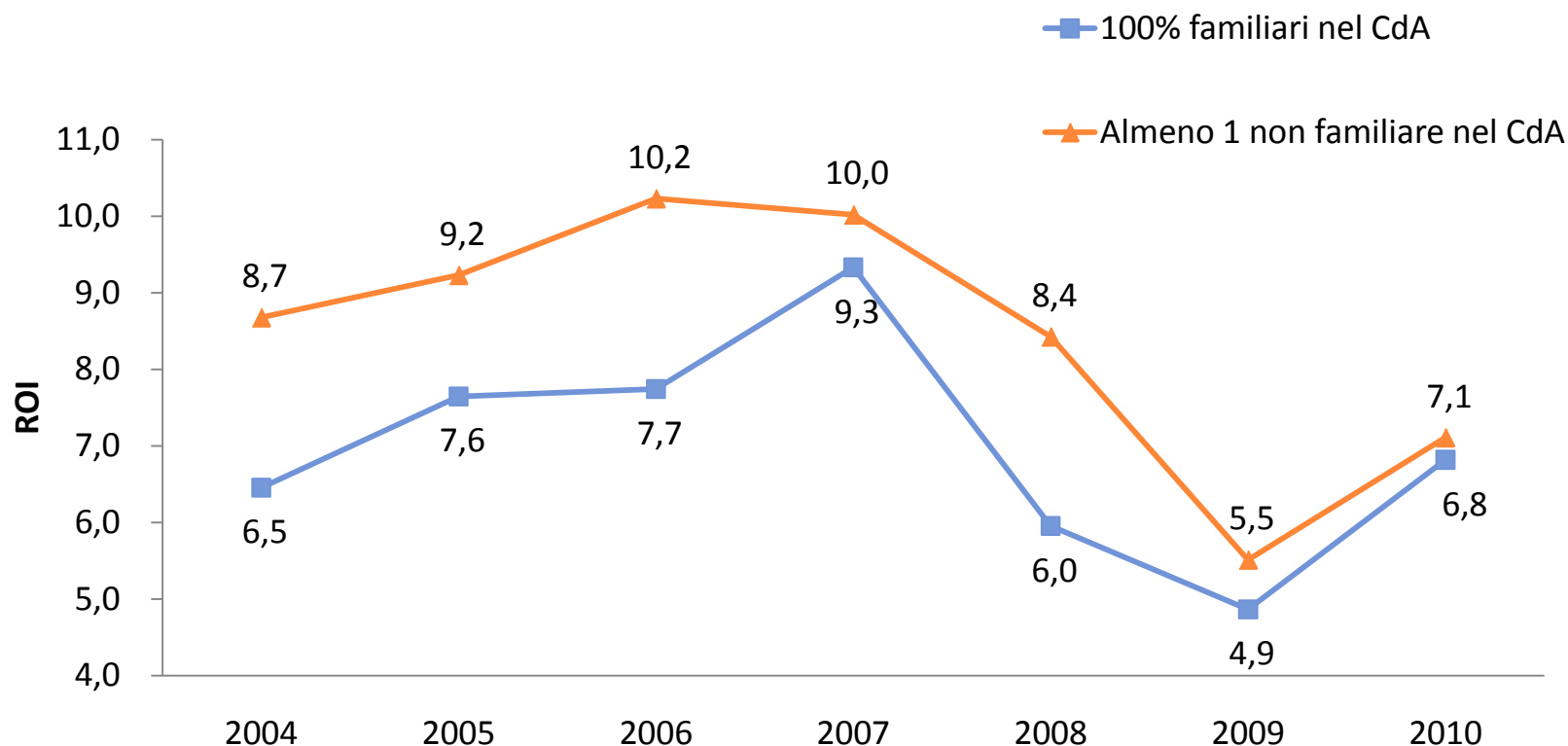
**Nelle aziende associate AldAF un leader non familiare apporta un maggior contributo in termini di performance anche nelle aziende meno “complesse” (\*)**



(\*) Aziende meno “complesse”: piccole e con proprietà concentrata, ossia con ricavi delle vendite inferiori alla mediana e indice di concentrazione della proprietà superiore alla mediana.

# Consiglieri non familiari e performance (1/2)

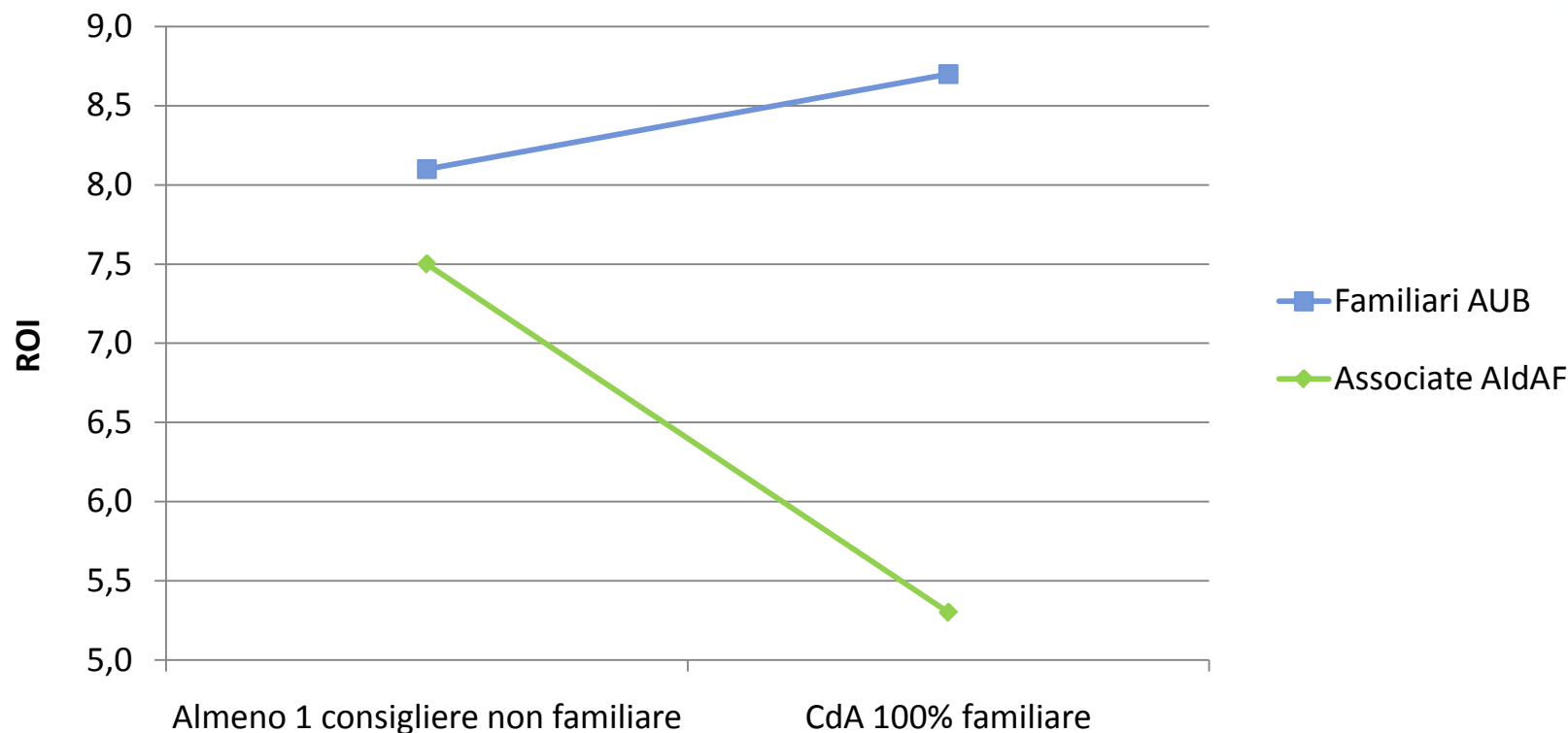
Le aziende associate AldAF con un CdA aperto verso consiglieri non familiari hanno performance migliori



❖ Nell'intero periodo considerato, la percentuale di aziende con almeno un consigliere non familiare è relativamente costante e superiore all'80%.

# Consiglieri non familiari e performance (2/2)

L'apertura verso i consiglieri non familiari è di maggior beneficio anche per le aziende meno "complesse" (\*)



(\*) Aziende meno "complesse": piccole e con proprietà concentrata, ossia con ricavi delle vendite inferiori alla mediana e indice di concentrazione della proprietà superiore alla mediana.

## Parte IV

---

---

Alcuni approfondimenti:

### **b) Un confronto con le aziende di grandi dimensioni \***

- ❖ Sono state considerate di grandi dimensioni le 324 aziende che al 31/12/2010 registravano un fatturato superiore a 240 Mio € e più di 200 dipendenti.



# Caratteristiche delle aziende di grandi dimensioni



Modelli di governo	Aziende Non Grandi	Aziende Grandi
Cda 100% familiare	36,5%	18,2%
Aziende con almeno 1 consigliere non familiare	63,5%	81,8%
Aziende con almeno 2 consiglieri non familiari	40,7%	68,4%
Numero medio dei consiglieri	4,5	6,7
Aziende con almeno 1 consigliere donna	55,0%	53,0%
Aziende con una leadership individuale	46,0%	53,8%
Aziende con un AU	19,0%	11,8%
Aziende con una leadership collegiale	35,0%	34,4%

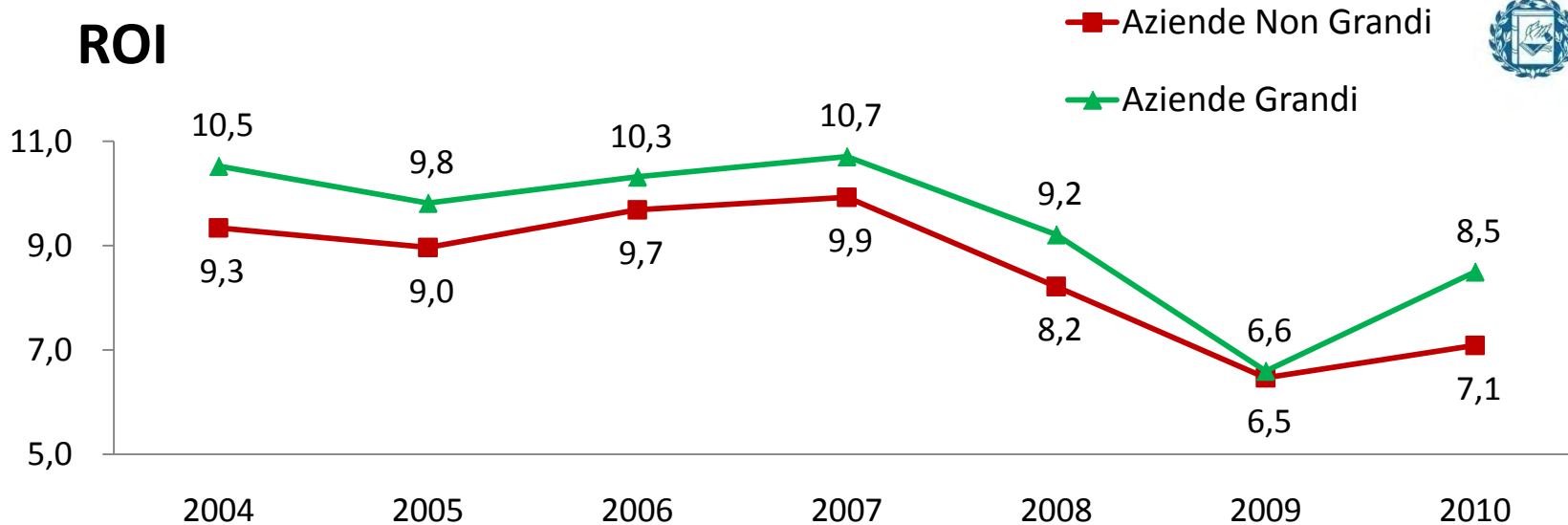
# Redditività delle aziende di grandi dimensioni

Bocconi

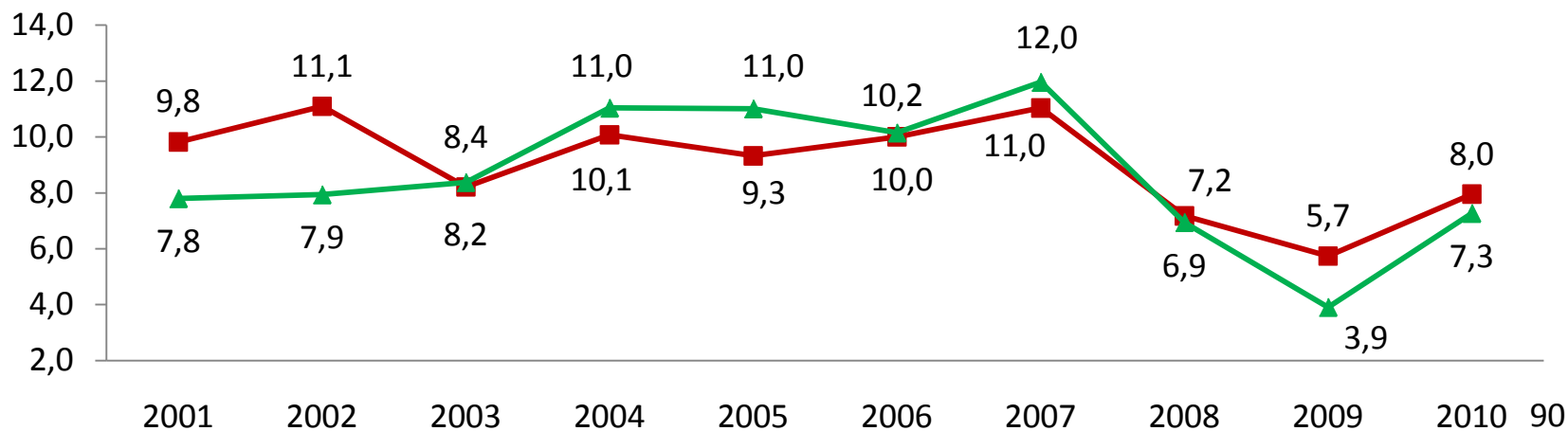


Università Commerciale  
Luigi Bocconi

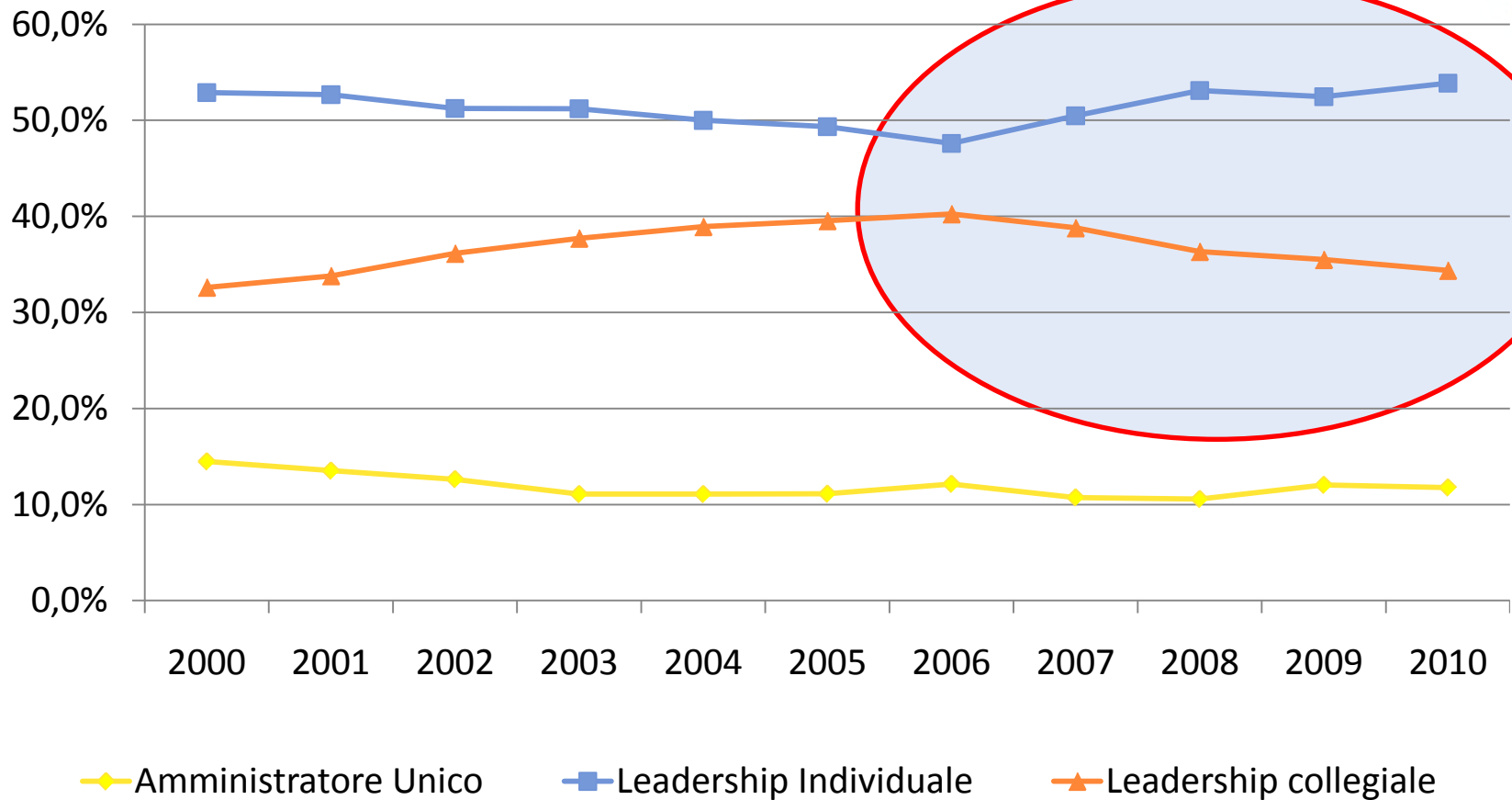
## ROI



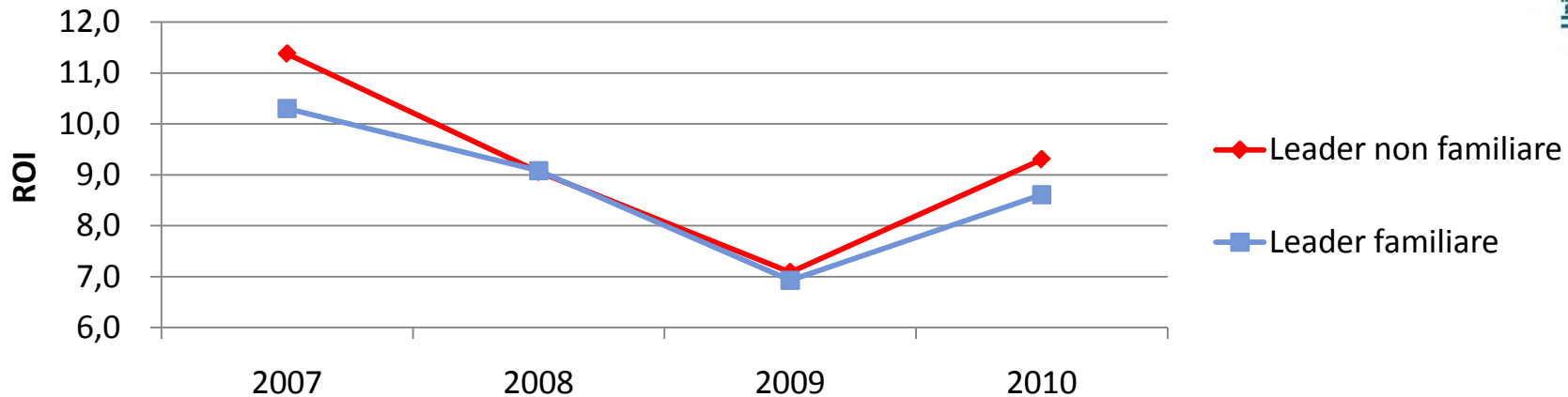
## ROE



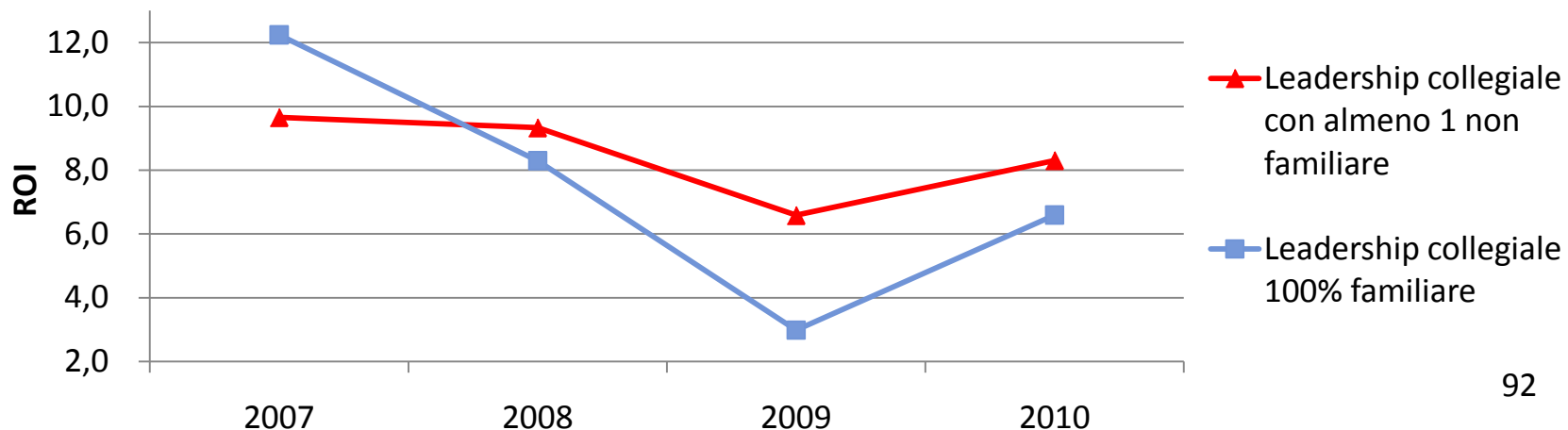
Nelle aziende di grandi dimensioni si assiste ad un progressivo ritorno verso modelli di leadership individuale



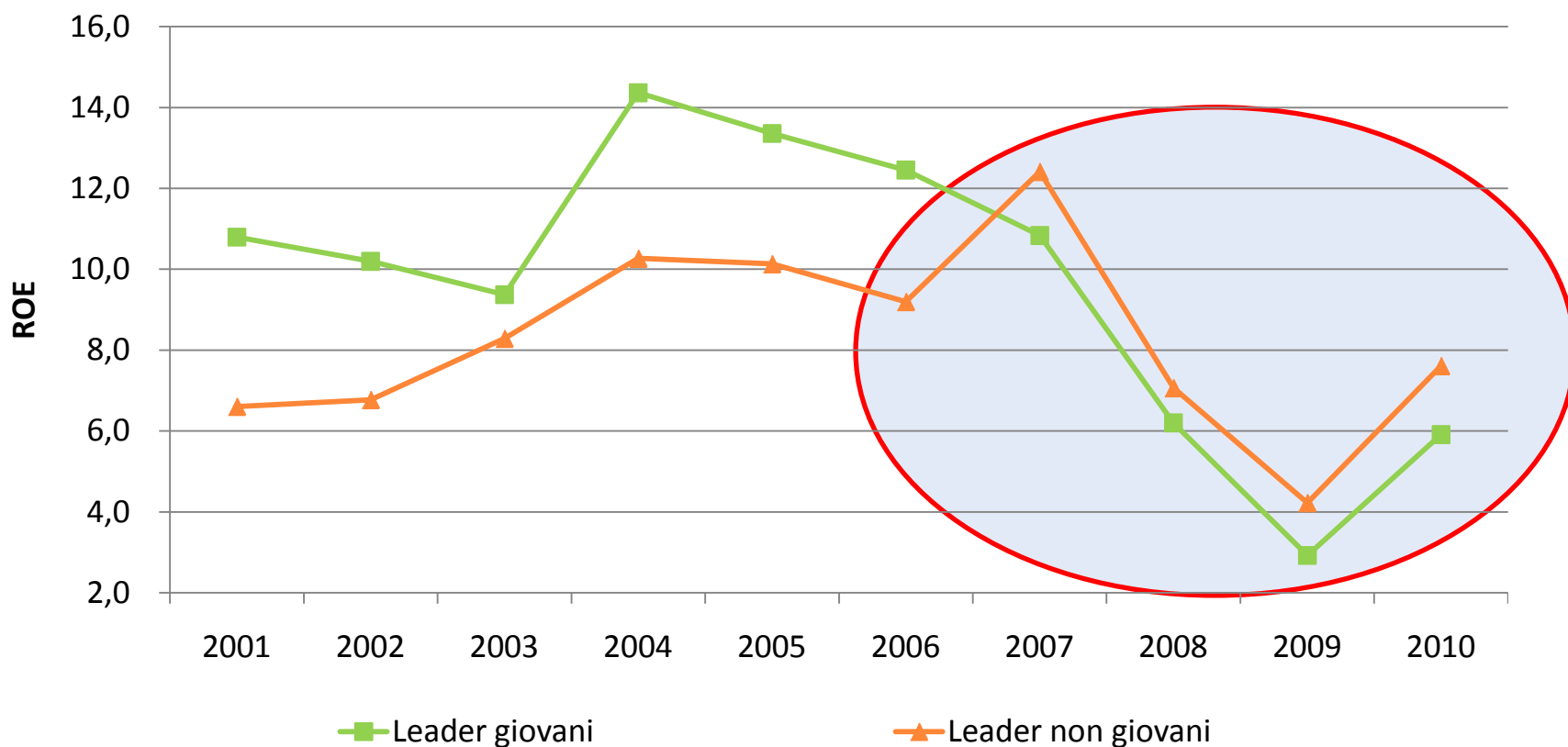
Nelle aziende di grandi dimensioni, la presenza di un leader non familiare sembra premiare in termini di performance, sia le aziende con una leadership individuale ... (\*)



... che le aziende con una leadership collegiale



Nelle aziende di grandi dimensioni, la minore esperienza dei leader giovani ha determinato performance peggiori durante la crisi economica (\*)

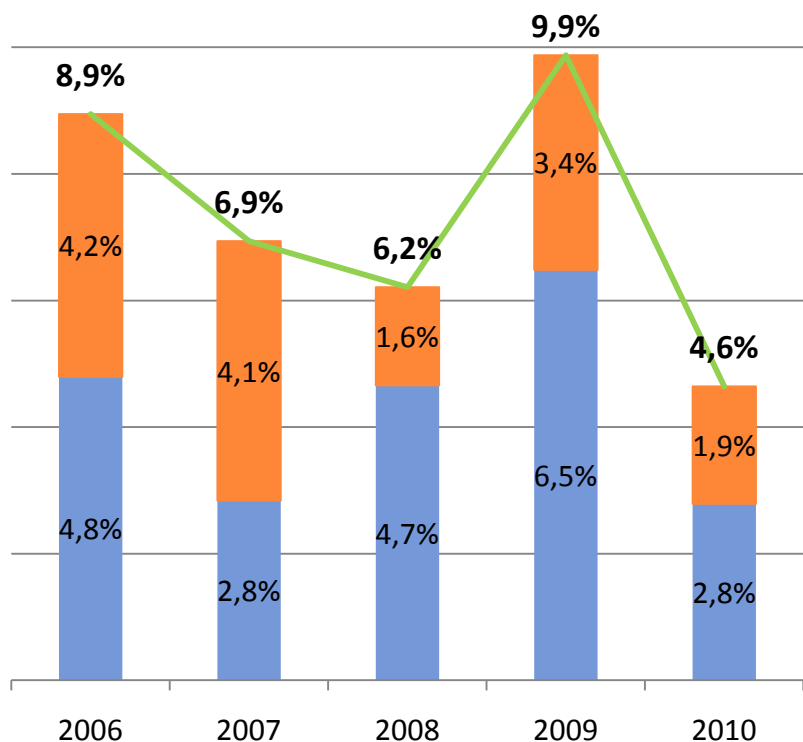


(\*) Vengono considerati giovani i leader con meno di 50 anni.

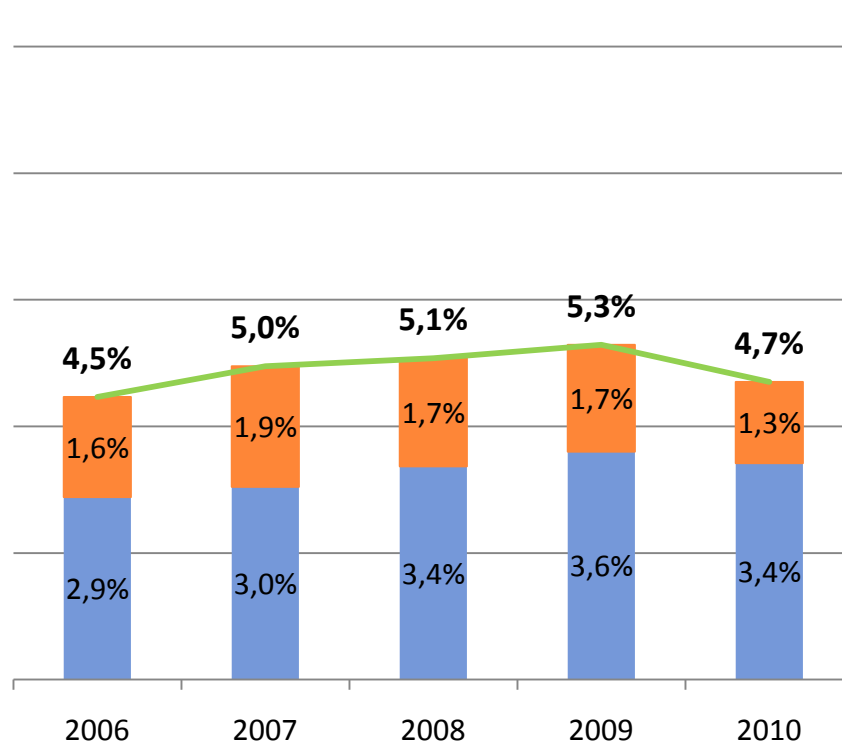
# Successioni al vertice

Fino al 2009, la dinamicità delle successioni al vertice sembra essere influenzata principalmente dalle aziende di grandi dimensioni

Aziende di grandi dimensioni



Aziende non di grandi dimensioni



Leadership collegiale

Leadership individuale (compreso AU)

Successioni totali



## **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.

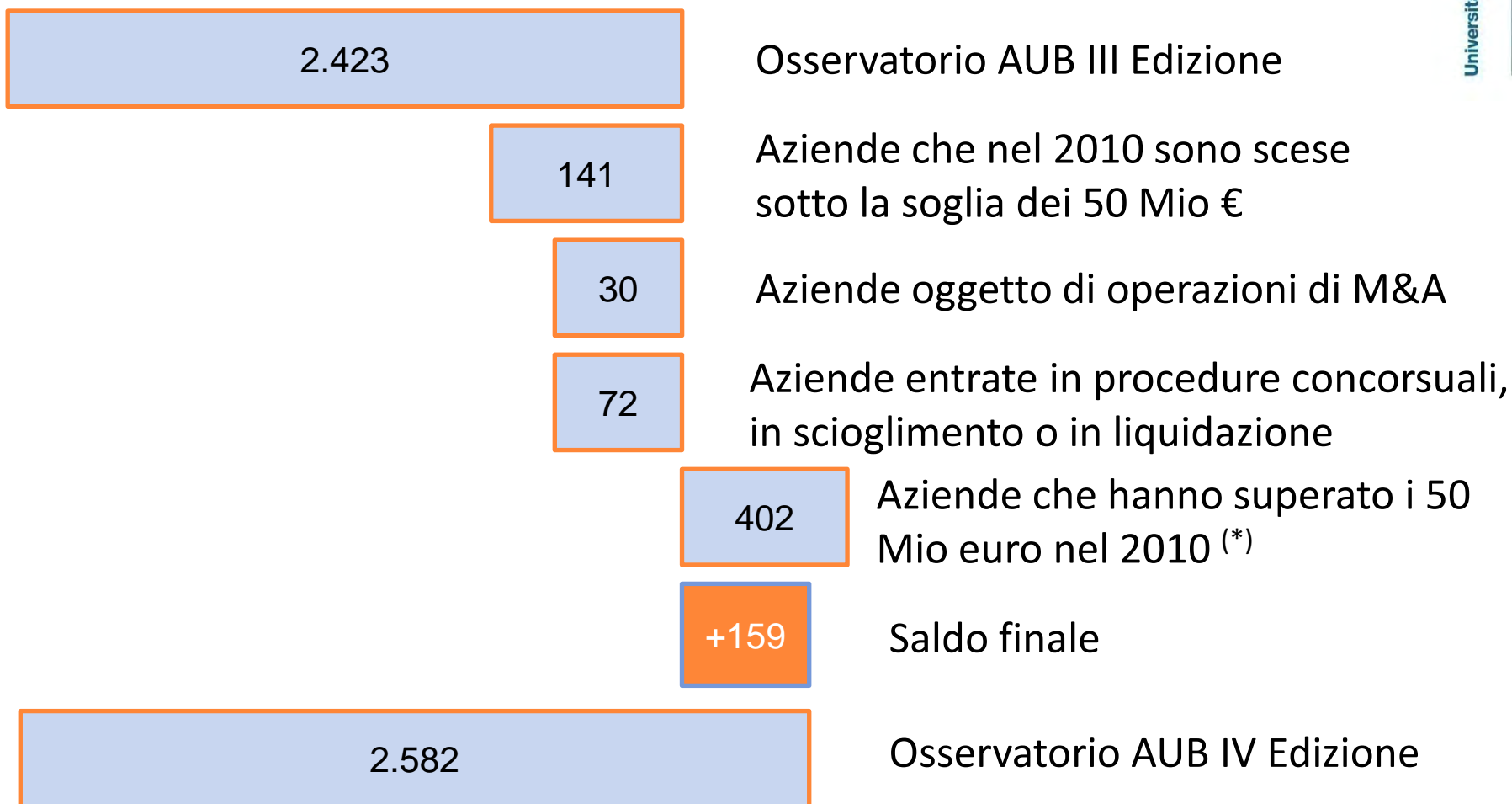




La raccolta di dati ed informazioni sugli organi di governo e sui leader aziendali è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle visure camerali storiche delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano). Per questo motivo, è stato necessario 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.

## Il passaggio dalle **2.423** aziende familiari della terza edizione dell'Osservatorio AUB alle **2.582** della quarta edizione



(\*) Tra le aziende che hanno superato la soglia dei 50 milioni di euro nel 2010 rientrano anche le aziende di nuova costituzione. 98