



In collaborazione con:



Bocconi

Cattedra AldAF – EY
di Strategia delle Aziende Familiari
in memoria di Alberto Falck



Università Commerciale
Luigi Bocconi

8

L'Osservatorio AUB sulle aziende
familiari italiane

edizione

a cura di
Guido Corbetta e Fabio Quarato

21 novembre 2016

L'Osservatorio AUB: un percorso di otto anni per conoscere le aziende familiari italiane

Bocconi



- I. La aziende dell'Osservatorio AUB**
- II. Le performance delle aziende familiari AUB**
- III. I modelli «di successo» e le 200 aziende familiari Benchmark dell'Osservatorio**
- IV. Le operazioni di acquisizione**
- V. L'internazionalizzazione tramite IDE**
- VI. Le aziende del programma «Elite»**
- VII. Le holding di famiglia e i primi 100 gruppi industriali con una holding**
- VIII. Un confronto europeo**

Bocconi

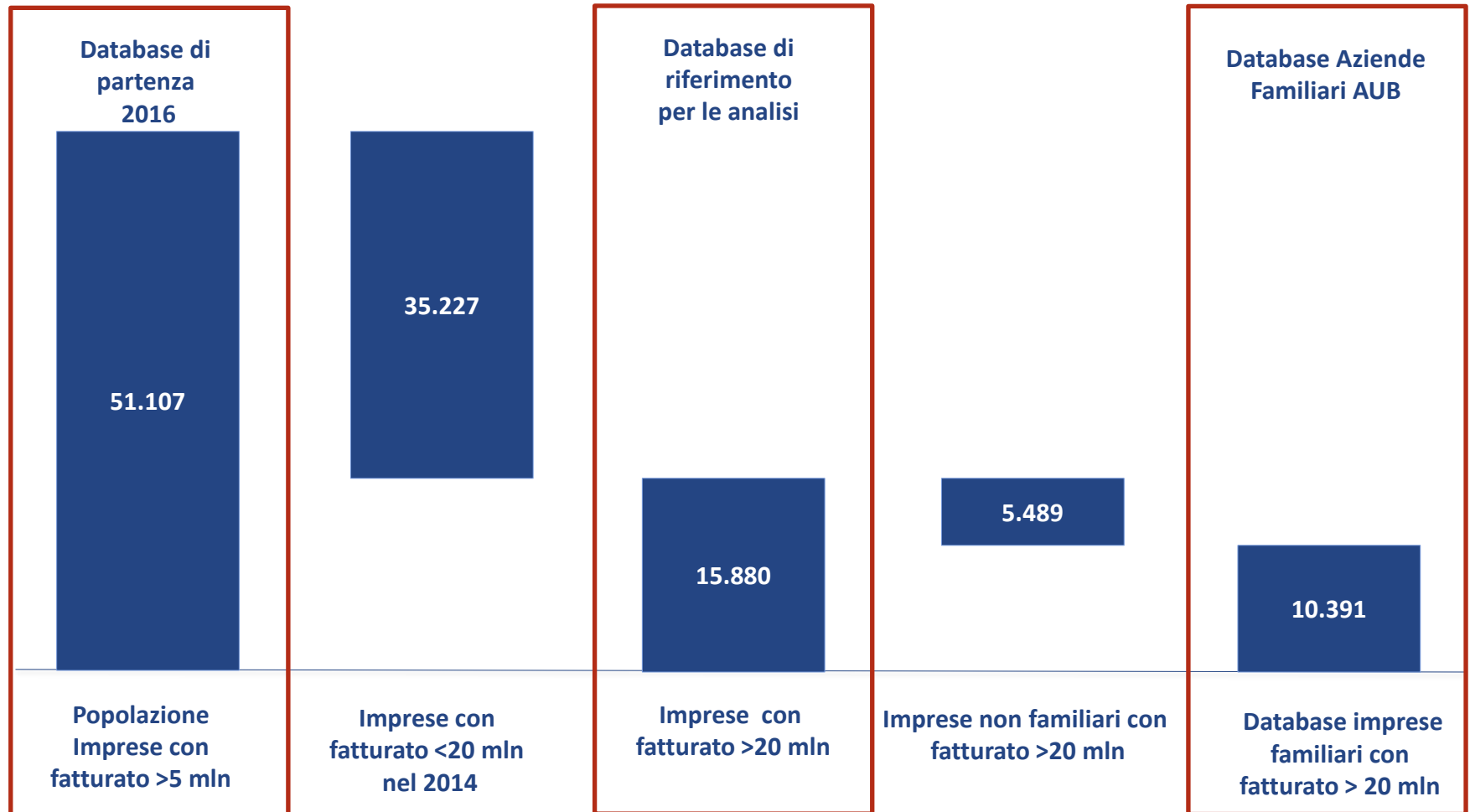
Le aziende dell'Osservatorio AUB

La popolazione di riferimento



La popolazione di partenza è costituita da tutte le aziende attive alla fine del 2014 con fatturato superiore a 5 mln €

Bocconi



La popolazione AUB della ottava edizione

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.149	70,5%	4.242	59,2%	10.391	65,4%
Filiali di Imprese Estere	1.181	13,5%	1.494	20,9%	2.675	16,8%
Coalizioni	450	5,2%	476	6,6%	926	5,8%
Cooperative e Consorzi	533	6,1%	382	5,3%	915	5,8%
Statali/Enti locali	255	2,9%	347	4,8%	602	3,8%
Controllate da Fondi di Investimento / P.E.	91	1,0%	158	2,2%	249	1,6%
Controllate da Banche / Assicurazioni	47	0,5%	61	0,9%	108	0,7%
Controllate da Fondazioni	11	0,1%	1	0,0%	12	0,1%
Public companies	0	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
<i>Totale</i>	8.717	100,0%	7.163	100,0%	15.880	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

La popolazione AUB per classi dimensionali

Numerosità

Ricavi totali (miliardi di euro)

Dipendenti totali (mgl)

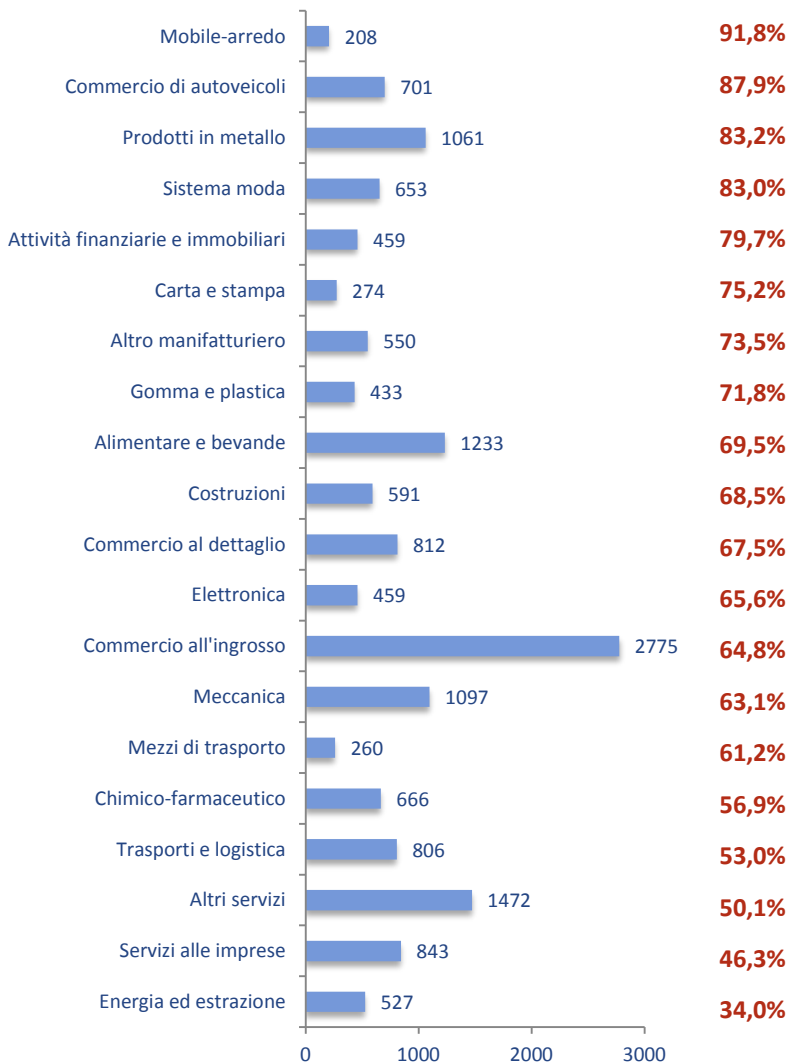
	Numerosità			Ricavi totali (miliardi di euro)			Dipendenti totali (mgl)		
Ricavi >250 mln	1.459	729 (7,0%)	730 (13,3%)	1.281,1	435,2 (54,1%)	845,9 (75,5%)	2.823,6	1.194,7 (51,8%)	1.628,9 (63,8%)
Ricavi 100-250 mln	2.144	1.246 (12,0%)	898 (16,4%)	230,5	108,5 (13,5%)	122,0 (10,9%)	679,1	346,9 (51,1%)	332,2 (13,0%)
Ricavi 50-100 mln	3.560	2.267 (21,8%)	1.293 (23,6%)	187,1	107,6 (13,4%)	79,5 (7,1%)	603,2	316,9 (13,8%)	286,3 (11,2%)
Ricavi 20-50 mln	8.717	6.149 (59,2%)	2.568 (46,8%)	225,3	152,8 (19,0%)	72,5 (6,5%)	753,4	445,7 (19,3%)	307,7 (12,0%)
Totale	15.880	10.391 (100%)	5.489 (100%)	1.924	804,1 (100%)	1.119,9 (100%)	4.859,3	2.304,2 (100%)	2.555,1 (100%)

 Familiari  Non Familiari

La distribuzione per settore delle aziende AUB

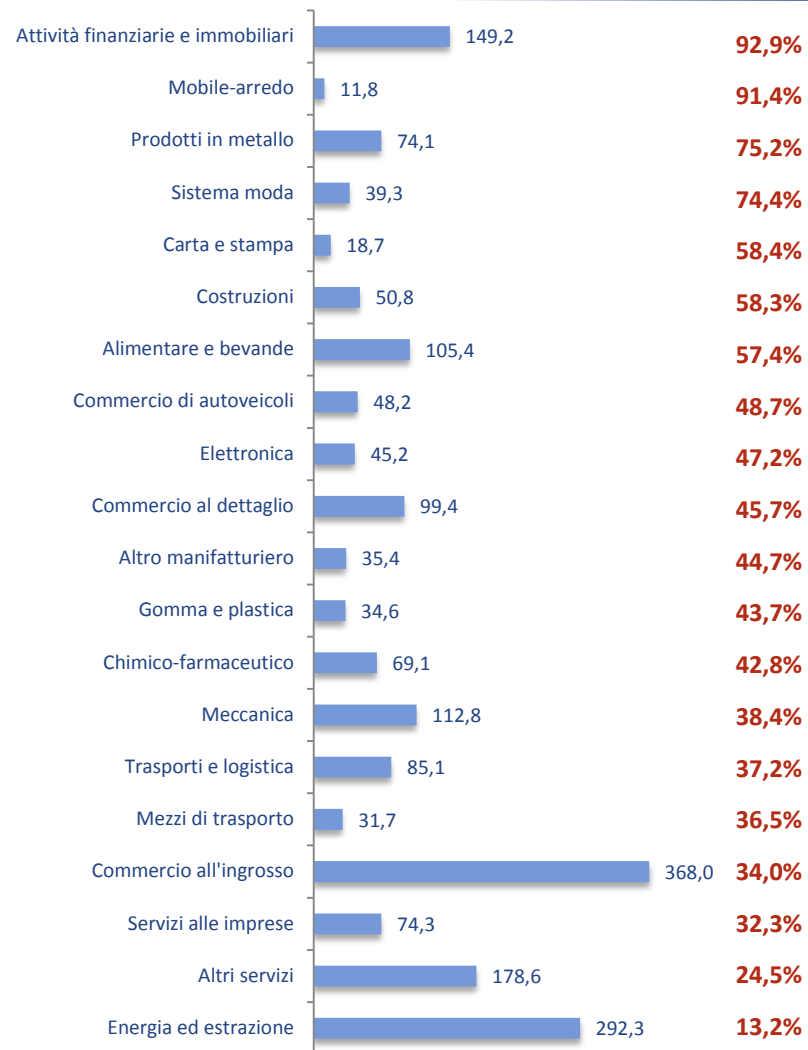
N Imprese

Di cui Familiari



Ricavi (in miliardi di euro)

Di cui Familiari



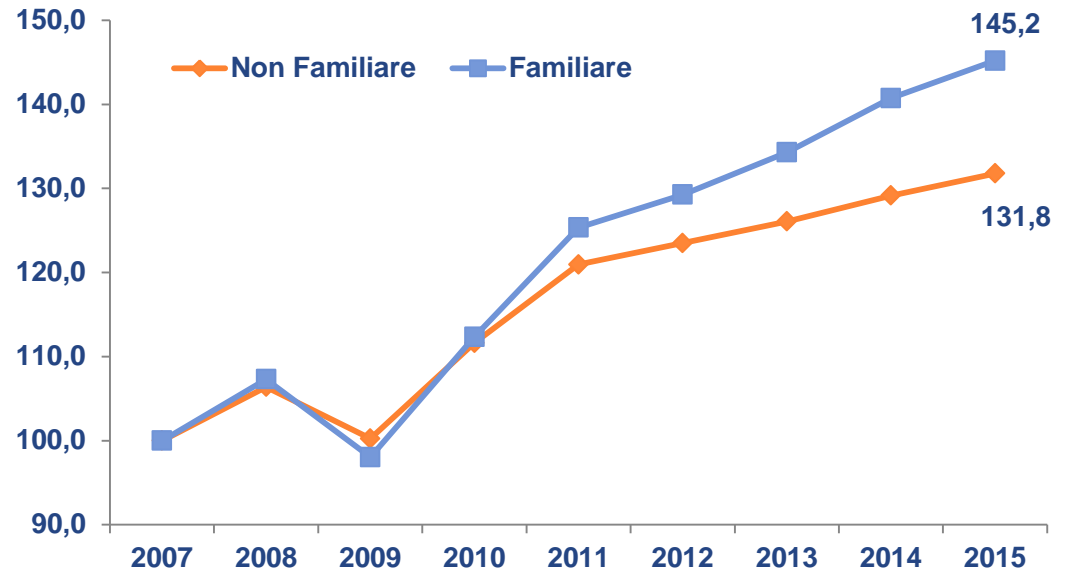
(*) Altro manifatturiero: i) industrie del tabacco; ii) riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature; iii) fabbricazione di gioielli, bigiotteria, strumenti musicali, articoli sportivi, giocattoli e forniture mediche. Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

Regione	Totale aziende		20-50 mln		>50 mln	
	N°	% Familiari	N°	% Familiari	N°	% Familiari
Nord Ovest	7.102	60,6%	3.629	65,8%	3.473	55,3%
Lombardia	5.598	59,3%	2.773	64,3%	2.825	54,5%
Piemonte	1219	66,9%	688	71,7%	531	60,6%
Liguria	258	61,2%	152	68,4%	106	50,9%
Valle d'Aosta	27	48,1%	16	50,0%	11	45,5%
Nord Est	4.553	68,5%	2.545	71,7%	2.008	64,3%
Veneto	1.930	75,9%	1.101	77,2%	829	74,1%
Emilia-Romagna	1.876	63,6%	1.015	68,6%	861	57,8%
Trentino-Alto Adige	423	56,5%	240	59,2%	183	53,0%
Friuli-Venezia Giulia	324	67,9%	189	73,0%	135	60,7%
Centro	2.605	64,6%	1.485	71,9%	1.120	55,0%
Lazio	1.235	59,2%	642	68,7%	593	48,9%
Toscana	852	66,0%	536	72,4%	316	55,1%
Marche	331	78,2%	213	78,4%	118	78,0%
Umbria	187	70,6%	94	76,6%	93	64,5%
Sud e Isole	1.620	79,2%	1.058	82,0%	562	73,8%
Campania	612	84,0%	407	85,3%	205	81,5%
Sicilia	292	79,8%	185	83,8%	107	72,9%
Puglia	289	79,9%	190	83,2%	99	73,7%
Abruzzo	202	71,8%	121	78,3%	81	63,0%
Sardegna	111	65,8%	68	69,1%	43	60,5%
Calabria	55	80,0%	47	80,9%	8	75,0%
Basilicata	42	73,8%	29	72,4%	13	76,9%
Molise	17	70,6%	11	72,7%	6	66,7%
TOTALE	15.880	65,4%	8.717	70,5%	7.163	59,2%

Le performance delle aziende familiari AUB La ripresa prosegue anche nel 2015 *

* La copertura dei dati finanziari del 2015 è pari all'80% dell'intera popolazione di aziende dell'Osservatorio

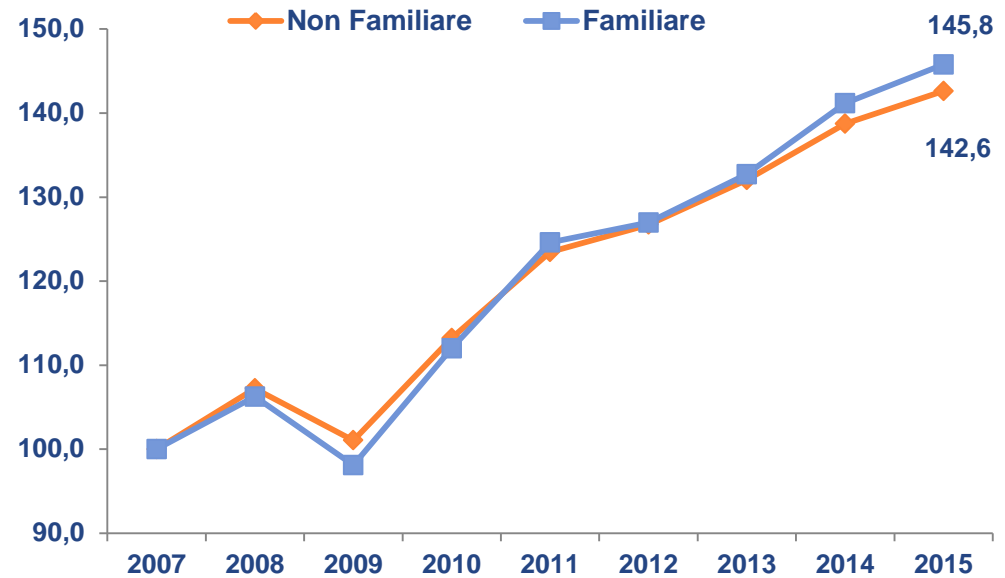
Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni sono cresciute di più rispetto a quelle non familiari.



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Coalizioni	100	110	105	120	132	137	140	144	146
Cooperative o Consorzi	100	112	112	121	129	134	138	138	140
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	100	101	96	107	119	122	123	129	134
Statali o Enti Locali	100	109	114	122	127	130	135	130	126
Filiali di Imprese Estere	100	104	95	106	116	117	118	122	125

(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Le aziende familiari di piccole dimensioni hanno registrato tassi di crescita in linea con le aziende non familiari

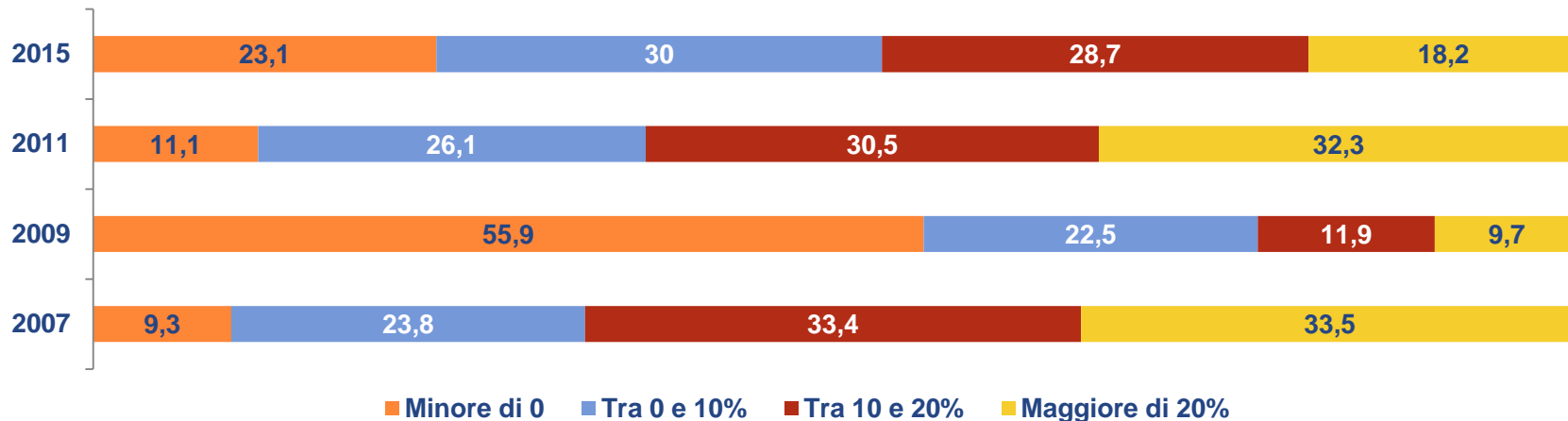


Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperative o Consorzi	100	110	112	120	134	141	149	157	158
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	100	101	94	112	119	124	131	143	151
Coalizioni	100	107	101	116	127	129	136	144	147
Filiali di Imprese Estere	100	106	96	109	119	121	125	131	136
Statali o Enti Locali	100	110	113	117	122	129	130	133	133

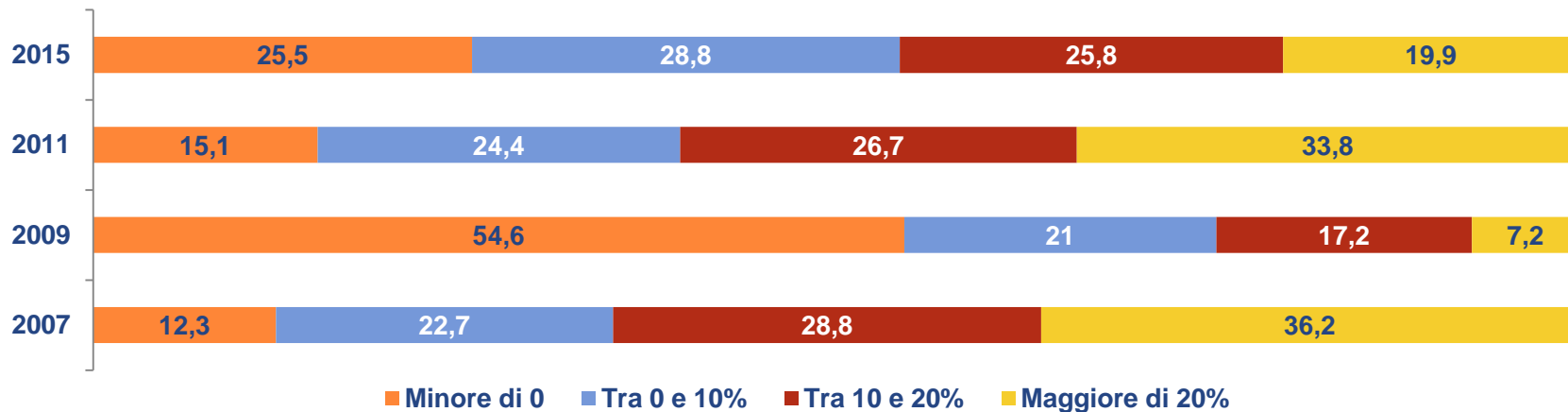
(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

La percentuale di aziende in (de)crescita rimane alta

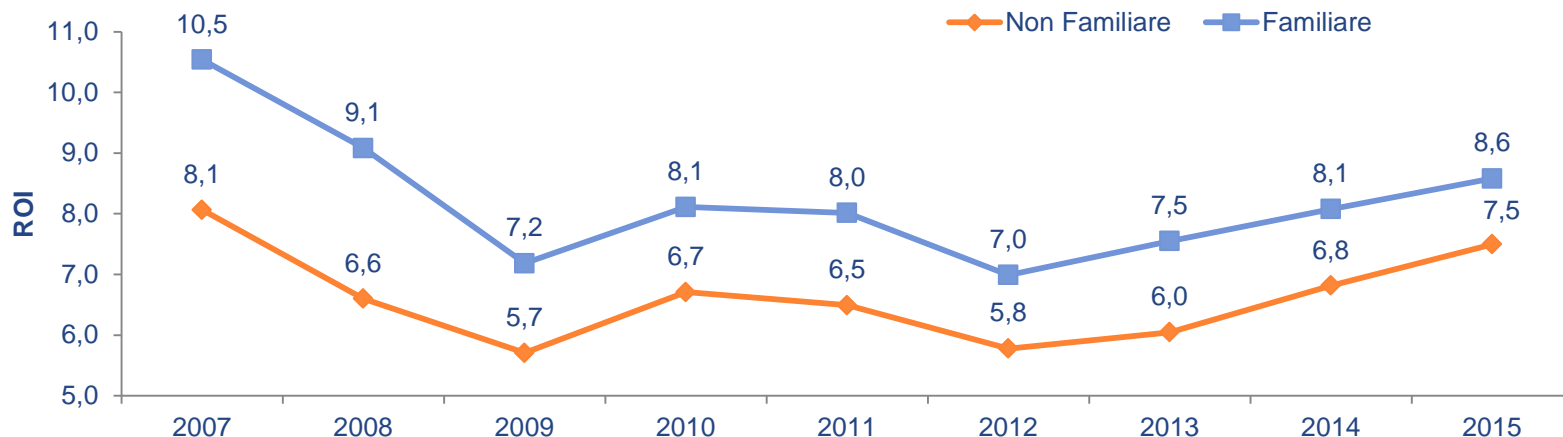
Familiari AUB di medie e grandi dimensioni



Familiari AUB di piccole dimensioni

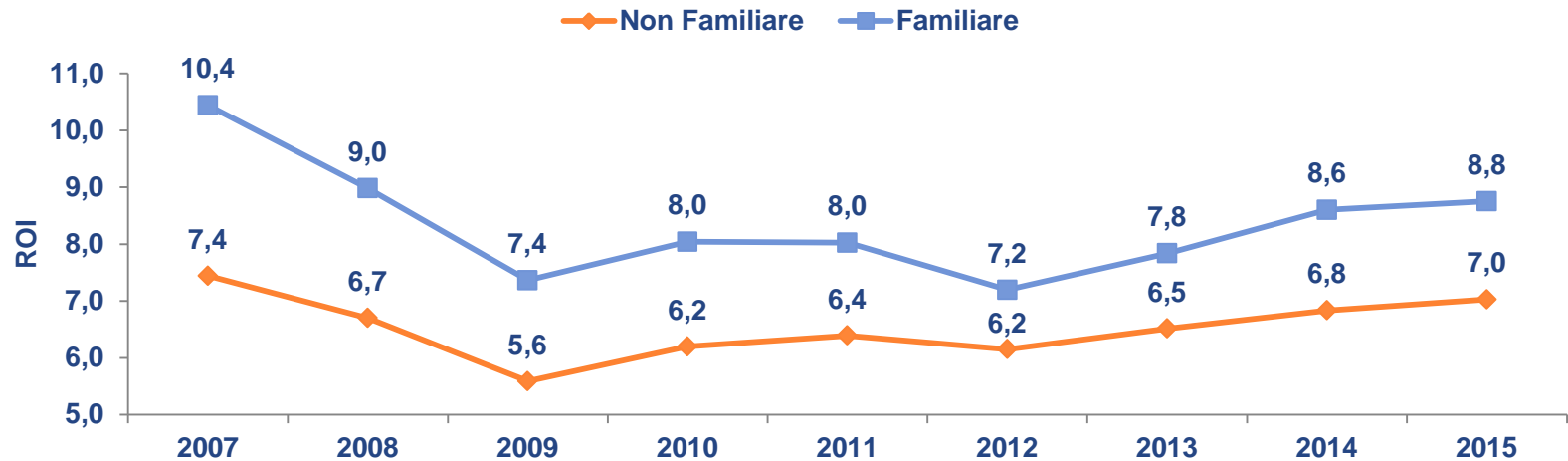


Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività operativa ...



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Filiali di Imprese Estere	9,1	7,0	5,8	7,5	7,3	6,8	6,9	7,9	9,0
Coalizioni	8,9	8,0	6,6	7,9	7,0	6,1	6,1	6,9	7,5
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	6,6	7,1	4,7	4,9	4,6	4,2	5,0	6,0	6,6
Statali o Enti Locali	5,3	4,7	6,1	6,3	5,6	4,3	5,7	6,8	5,2
Cooperative o Consorzi	5,6	4,7	4,2	3,7	3,8	3,0	3,1	3,5	3,3

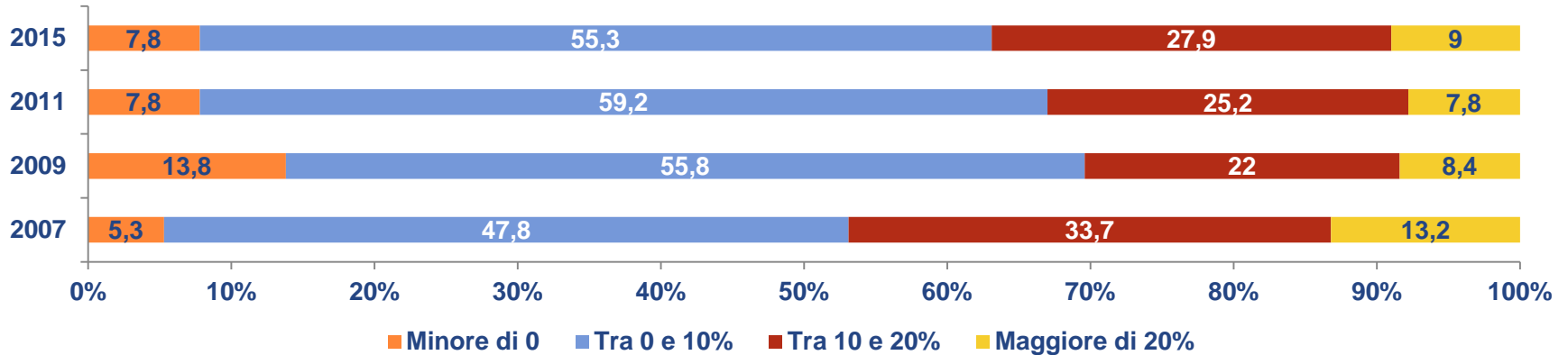
... e lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni



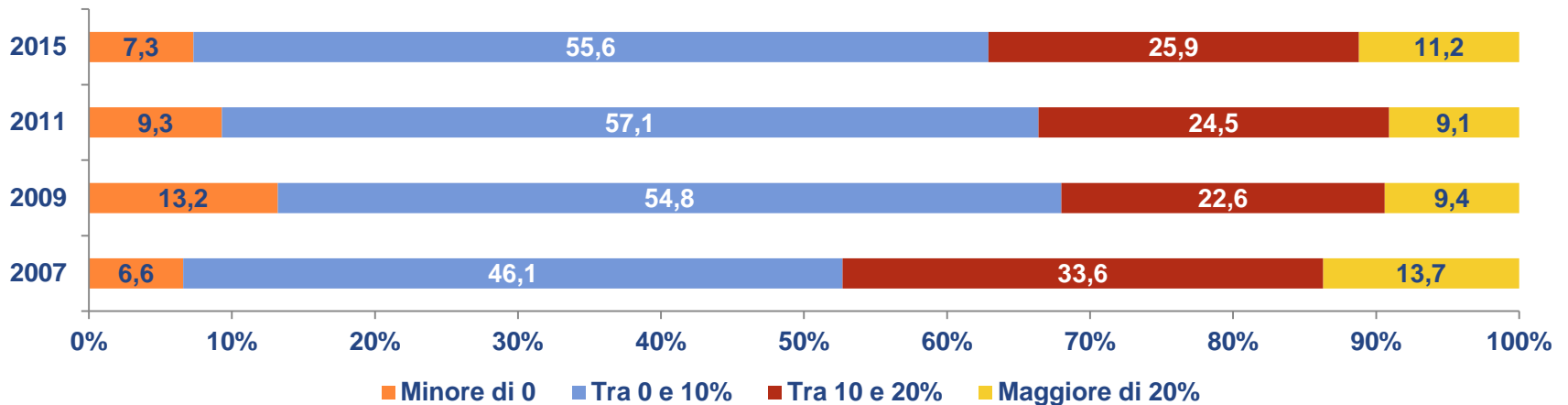
Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Filiali di Imprese Estere	8,5	7,8	6,1	7,2	7,4	7,6	8,2	8,0	8,2
Coalizioni	9,0	7,7	6,2	7,0	6,8	5,6	6,1	7,1	7,6
Statali o Enti Locali	3,9	4,6	4,1	4,4	4,8	4,4	5,4	6,2	7,5
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	8,1	4,6	4,3	7,8	6,8	4,8	3,3	5,4	4,6
Cooperative o Consorzi	5,5	4,5	4,5	4,0	4,6	4,2	4,5	4,6	4,2

La percentuale di aziende con ROI negativo è (quasi) tornata ai livelli del 2007

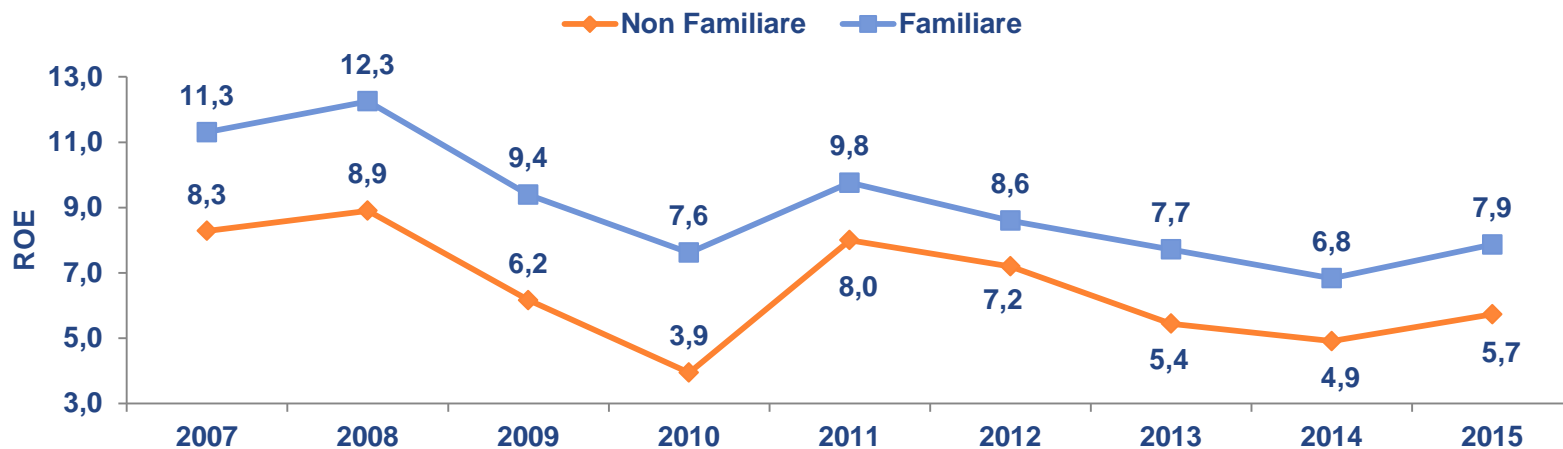
Familiari AUB di medie e grandi dimensioni



Familiari AUB di piccole dimensioni

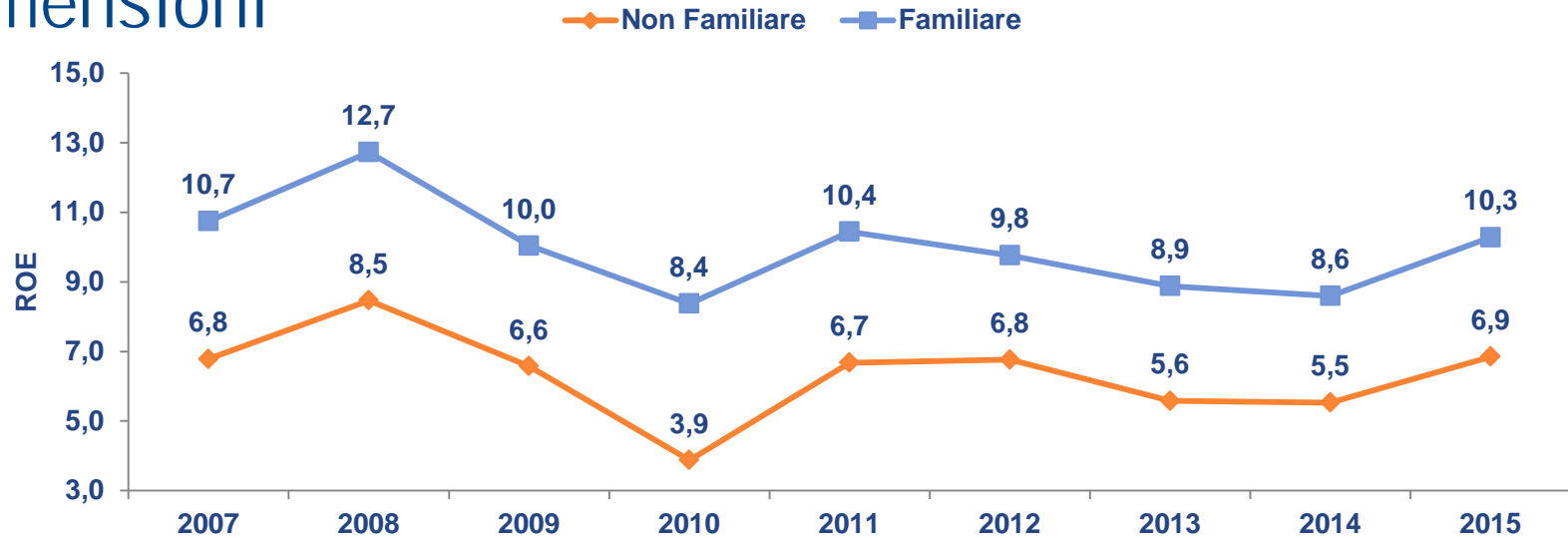


Permane il gap positivo di redditività netta in favore delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni ...



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Filiali di Imprese Estere	9,8	5,9	3,3	8,9	8,5	6,8	6,1	6,6	9,2
Coalizioni	13,6	11,9	9,0	10,2	8,4	6,3	5,2	7,0	7,0
Statali o Enti Locali	4,3	5,0	4,9	6,4	1,6	2,5	4,1	4,8	4,9
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	1,9	1,1	-6,9	1,7	1,0	-3,3	-0,8	1,8	4,2
Cooperative o Consorzi	4,6	3,5	4,2	4,4	5,0	1,4	1,1	1,9	0,7

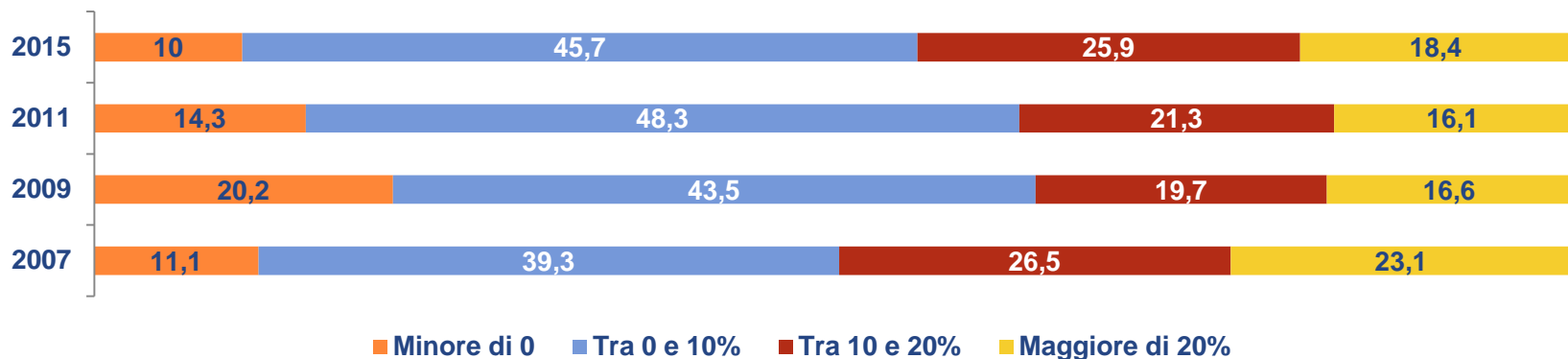
... e lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni



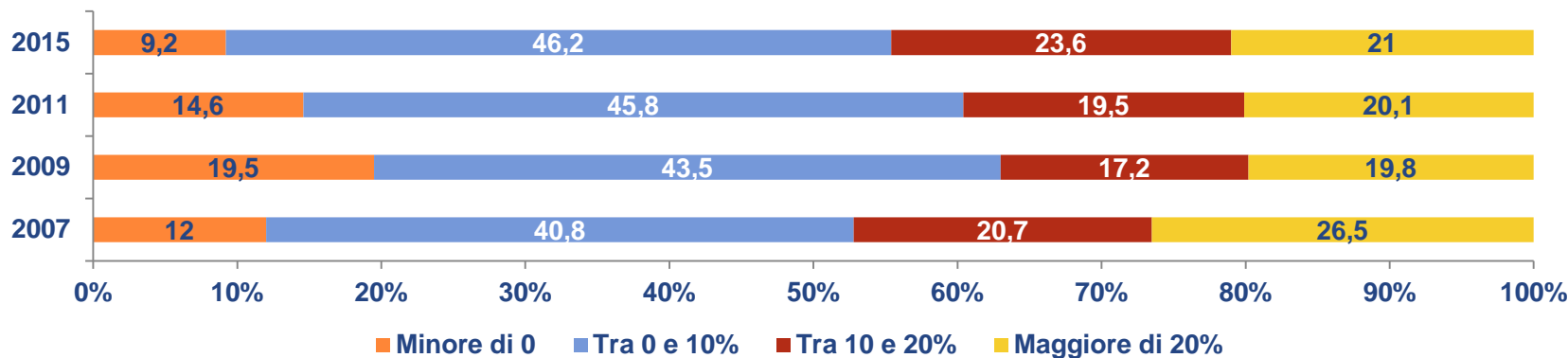
Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Filiali di Imprese Estere	9,6	7,3	3,1	7,1	6,9	6,2	6,4	7,9	10,2
Statali o Enti Locali	0,2	3,3	2,6	3,2	4,0	4,3	4,6	3,0	9,9
Coalizioni	13,3	10,5	7,5	10,6	9,0	7,6	6,6	8,7	8,8
Cooperative o Consorzi	4,1	2,1	3,4	4,1	5,2	3,2	3,8	3,9	4,7
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	8,1	6,0	-3,6	4,2	6,2	-1,2	-1,2	2,4	4,0

L'incidenza delle aziende con ROE negativo è inferiore a quella del 2007

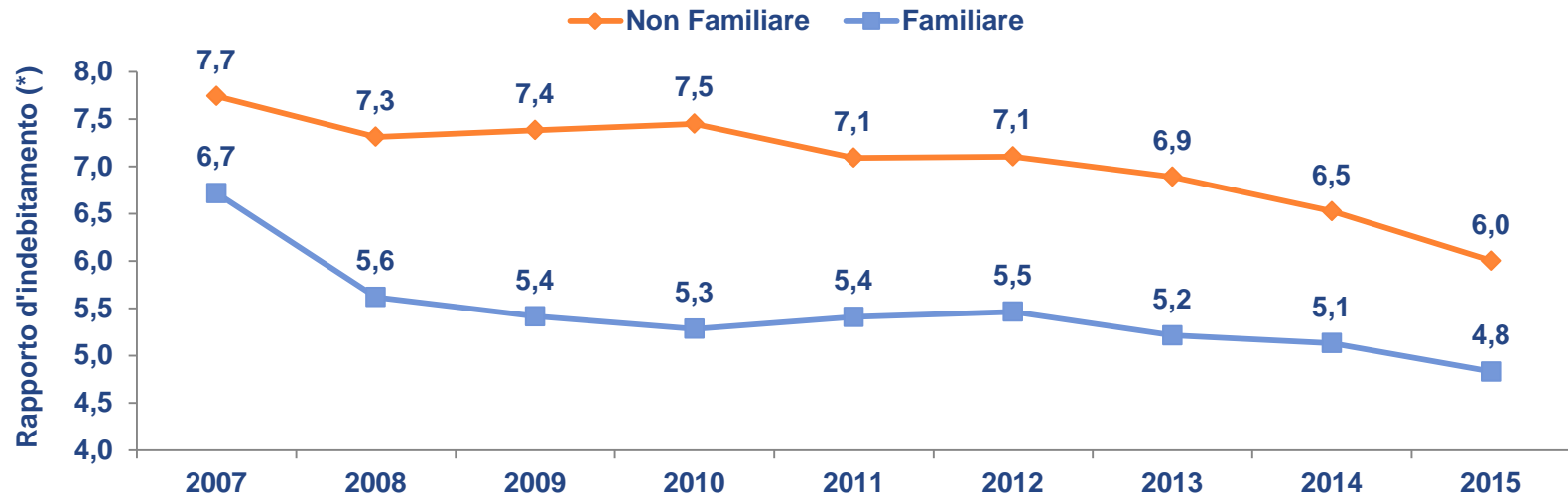
Familiari AUB di medie e grandi dimensioni



Familiari AUB di piccole dimensioni



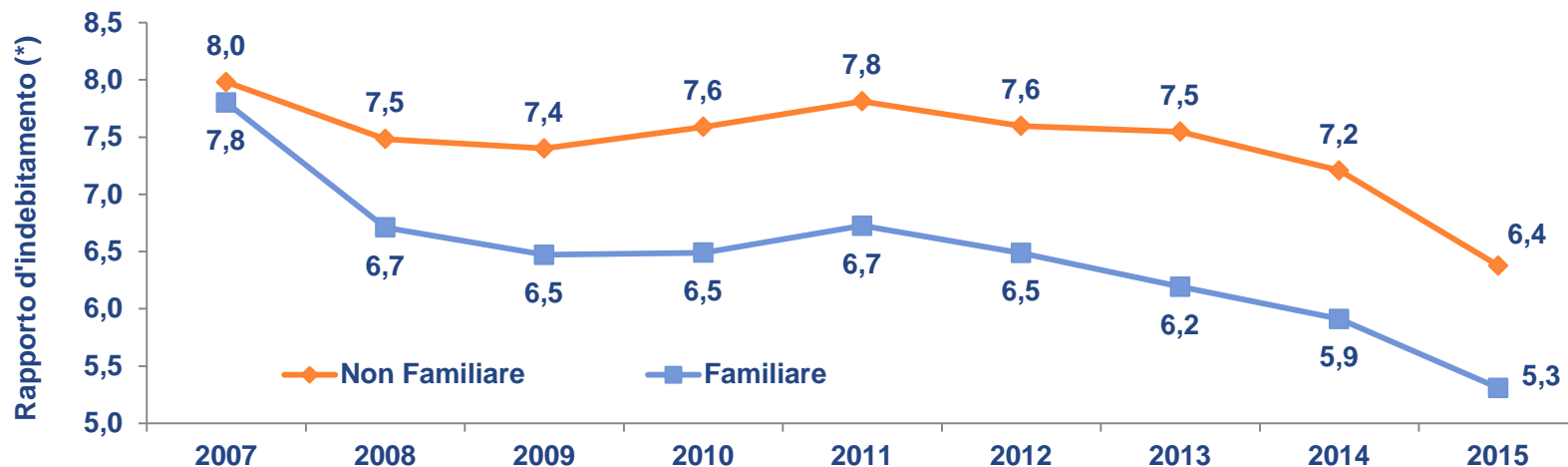
Anche nel 2015 prosegue la riduzione del livello di indebitamento sia nelle aziende familiari che nelle non familiari.



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperative o Consorzi	11,3	10,0	10,9	10,8	10,1	10,5	10,5	11,1	9,8
Coalizioni	8,4	7,0	7,0	7,0	7,0	6,4	6,4	5,9	6,2
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	8,3	7,9	7,8	7,3	6,0	6,7	6,4	7,1	6,1
Statali o Enti Locali	8,1	8,5	8,0	7,5	7,4	7,5	7,9	7,3	5,9
Filiali di Imprese Estere	6,8	6,7	6,7	6,8	6,5	6,6	6,3	5,7	5,3

(*) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

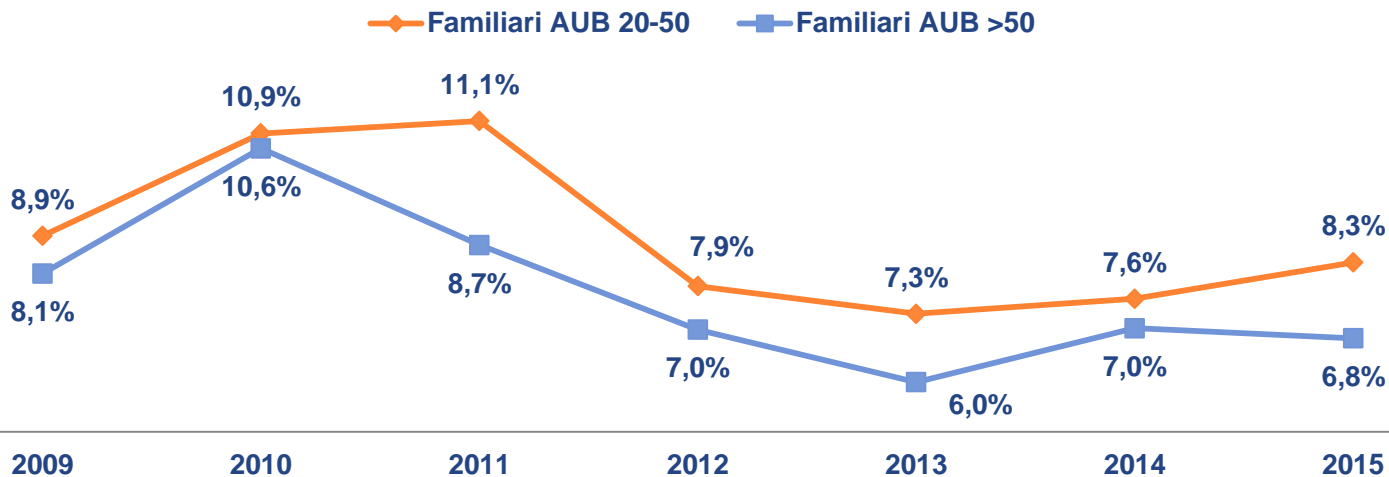
Nelle aziende di piccole dimensioni il livello di indebitamento è – in media – più elevato di 0,7-0,8 punti rispetto alle grandi, ma permane un gap a favore delle aziende familiari.



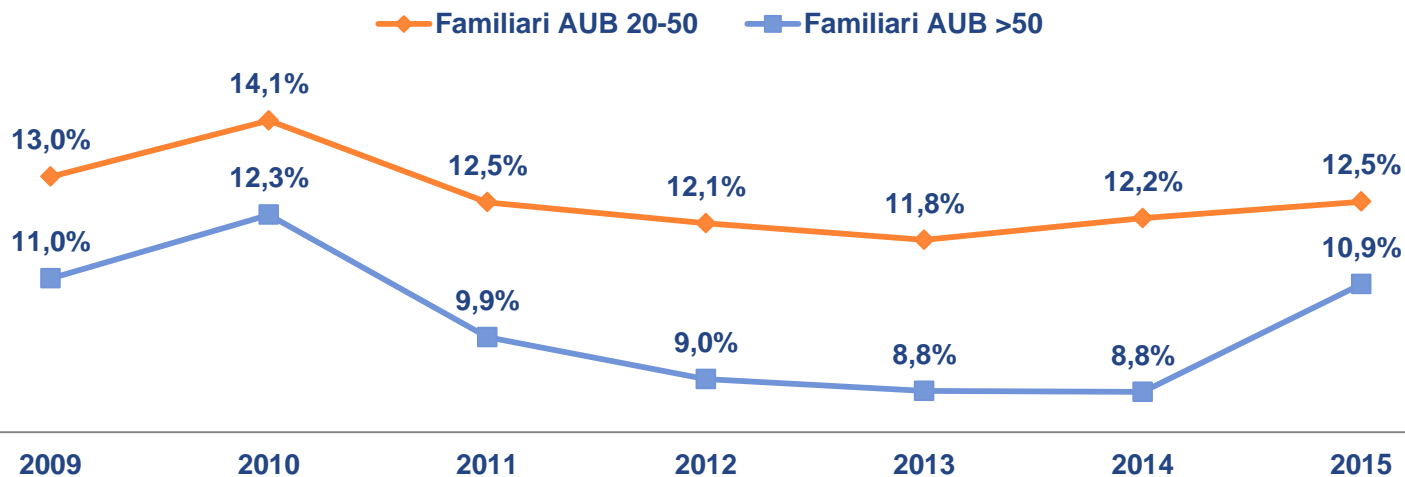
Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperative o Consorzi	11,7	10,8	11,6	11,7	12,2	12,7	12,2	12,2	10,3
Coalizioni	7,2	6,5	6,0	6,1	6,5	6,3	6,6	6,7	6,4
Statali o Enti Locali	7,2	8,5	8,5	7,5	7,5	7,9	7,6	7,0	6,0
Filiali di Imprese Estere	7,2	6,6	6,4	6,6	6,8	6,2	6,2	5,8	5,3
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	6,7	7,6	6,6	7,5	7,7	7,2	8,6	6,6	5,0

(*) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Le variazioni dell'Attivo Fisso Netto (*)

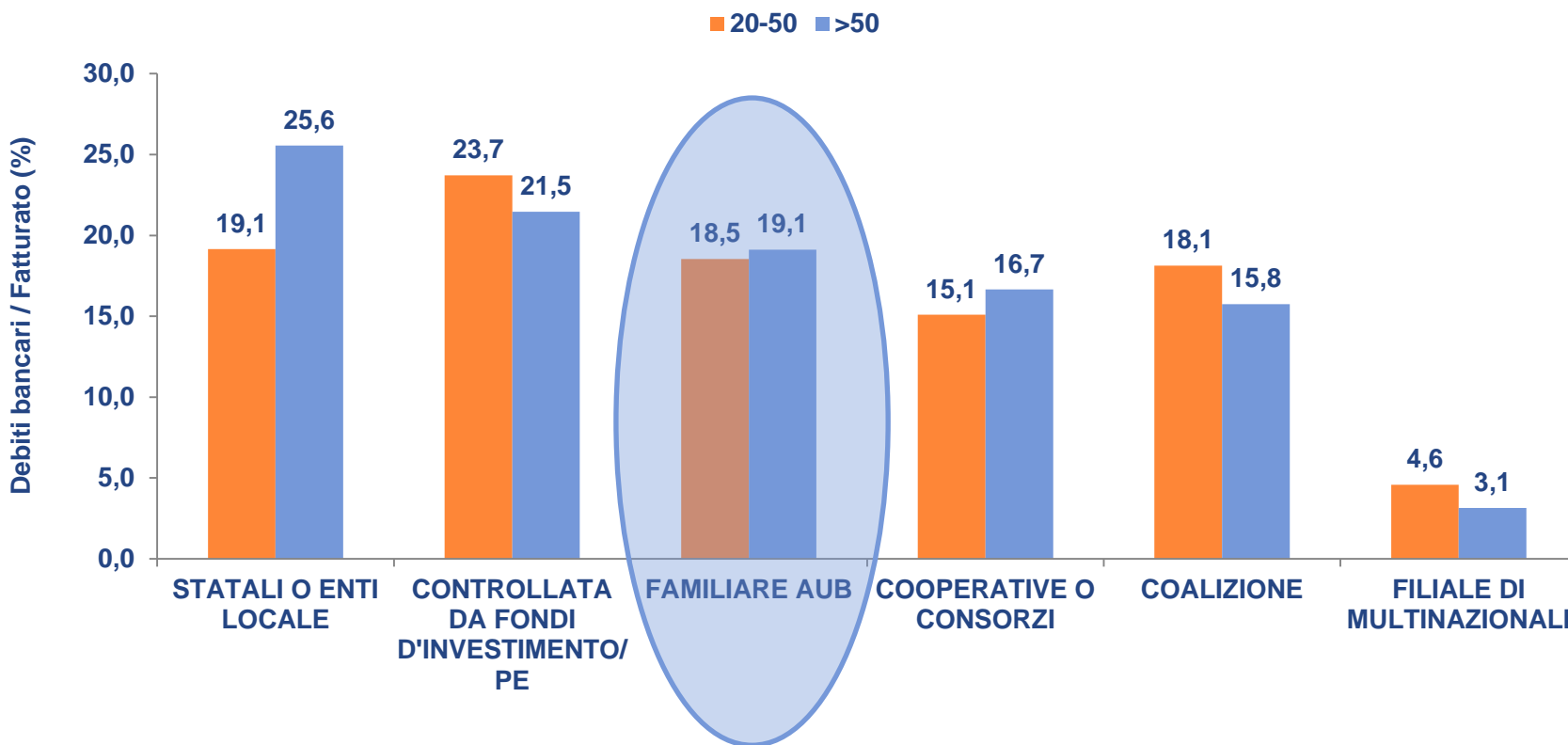


Le variazioni del Patrimonio Netto (*)

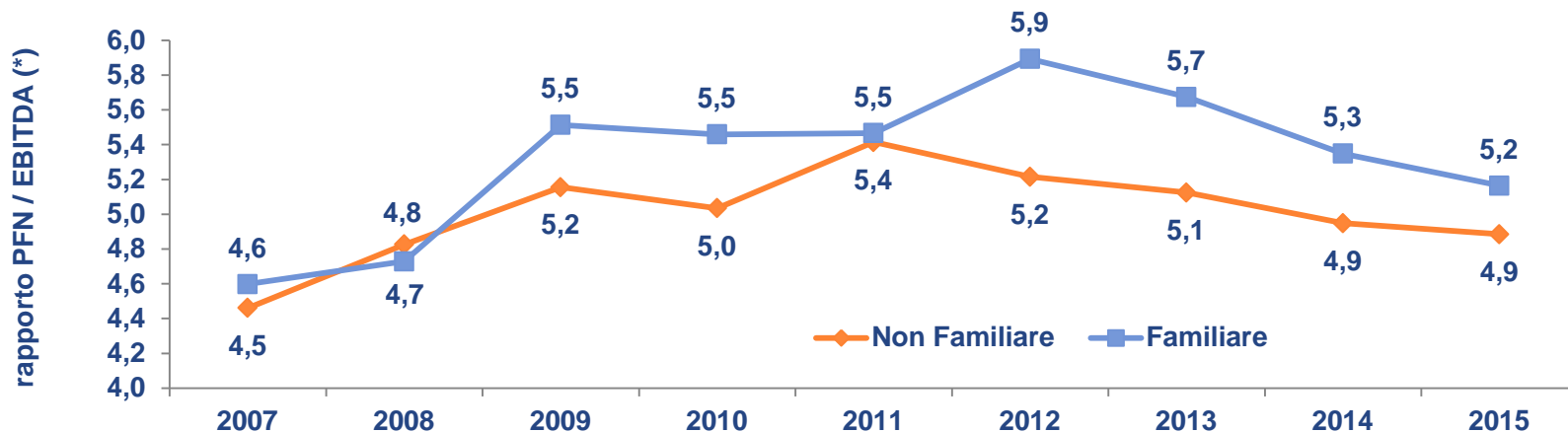


(*) Fonte: Aida.

L'incidenza dei debiti bancari è più elevata nelle aziende statali e in quelle controllate da fondi di investimento.



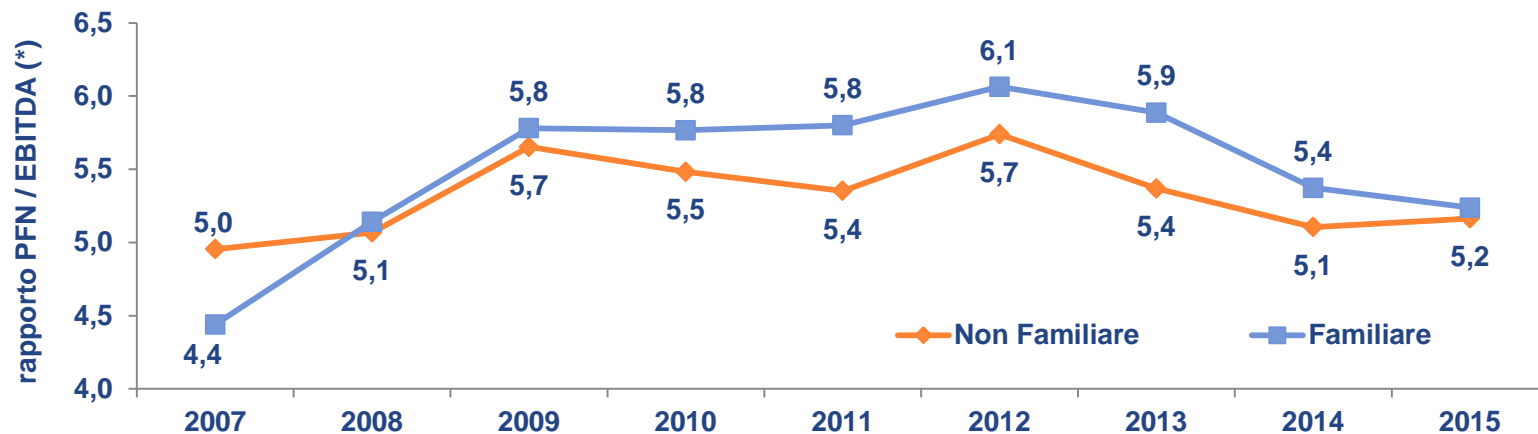
A partire dal 2013 inizia a ridursi il gap tra le aziende familiari e quelle non familiari in termini di capacità di ripagare il debito.



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperative o Consorzi	7,5	7,4	6,9	8,7	9,3	8,9	8,1	8,4	9,3
Coalizioni	4,5	4,7	5,6	4,8	5,1	5,9	5,7	4,9	4,7
Statali o Enti Locali	4,3	4,8	5,3	5,7	4,9	4,9	3,8	4,2	4,3
Filiali di Imprese Estere	3,4	3,8	4,1	3,5	4,1	3,7	4,0	3,8	3,4
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	5,0	7,6	6,9	5,6	6,0	4,8	5,1	3,8	3,1

(*) La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida). Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Nelle aziende più piccole si è chiuso nel 2015 il gap presente tra le aziende familiari e non familiari in termini di capacità di ripagare il debito.



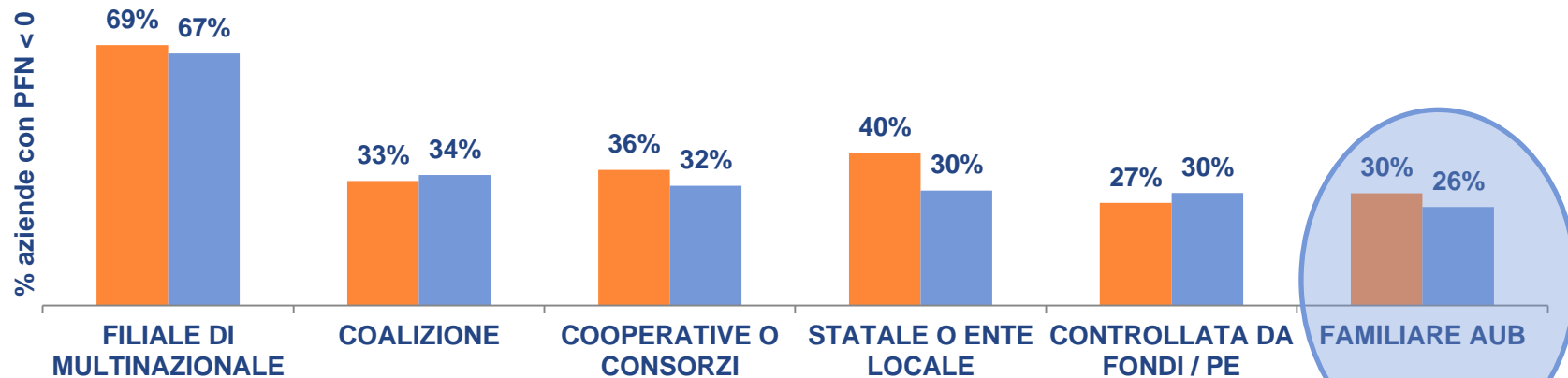
Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cooperative o Consorzi	5,9	6,8	6,6	7,0	6,1	7,5	7,3	7,0	6,6
Coalizioni	4,2	5,3	5,9	5,9	6,0	5,9	6,3	4,9	5,1
Filiali di Imprese Estere	4,7	4,3	5,3	4,7	4,6	4,7	3,7	4,5	4,6
Statali o Enti Locali	4,7	4,0	3,5	3,9	4,4	4,7	3,7	3,2	3,1
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	6,1	4,6	8,3	5,5	6,7	3,7	5,7	3,0	3,0

(*) La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida). Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Le aziende con liquidità ed EBITDA negativo

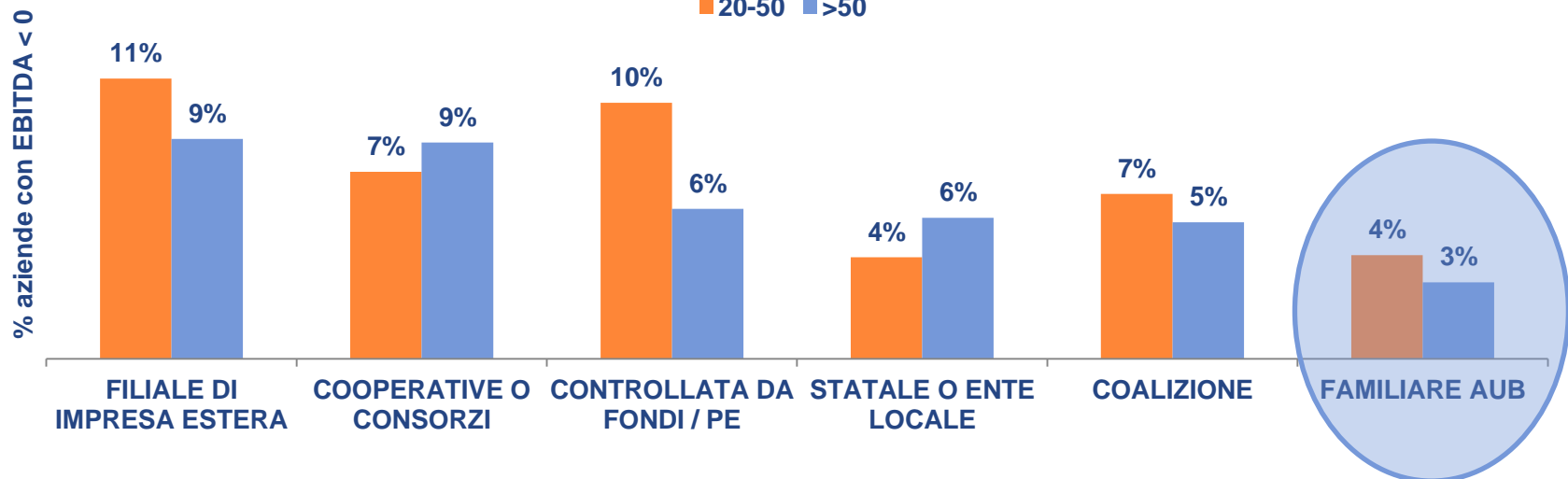
Aziende con liquidità

■ 20-50 ■ >50



Aziende con EBITDA negativo

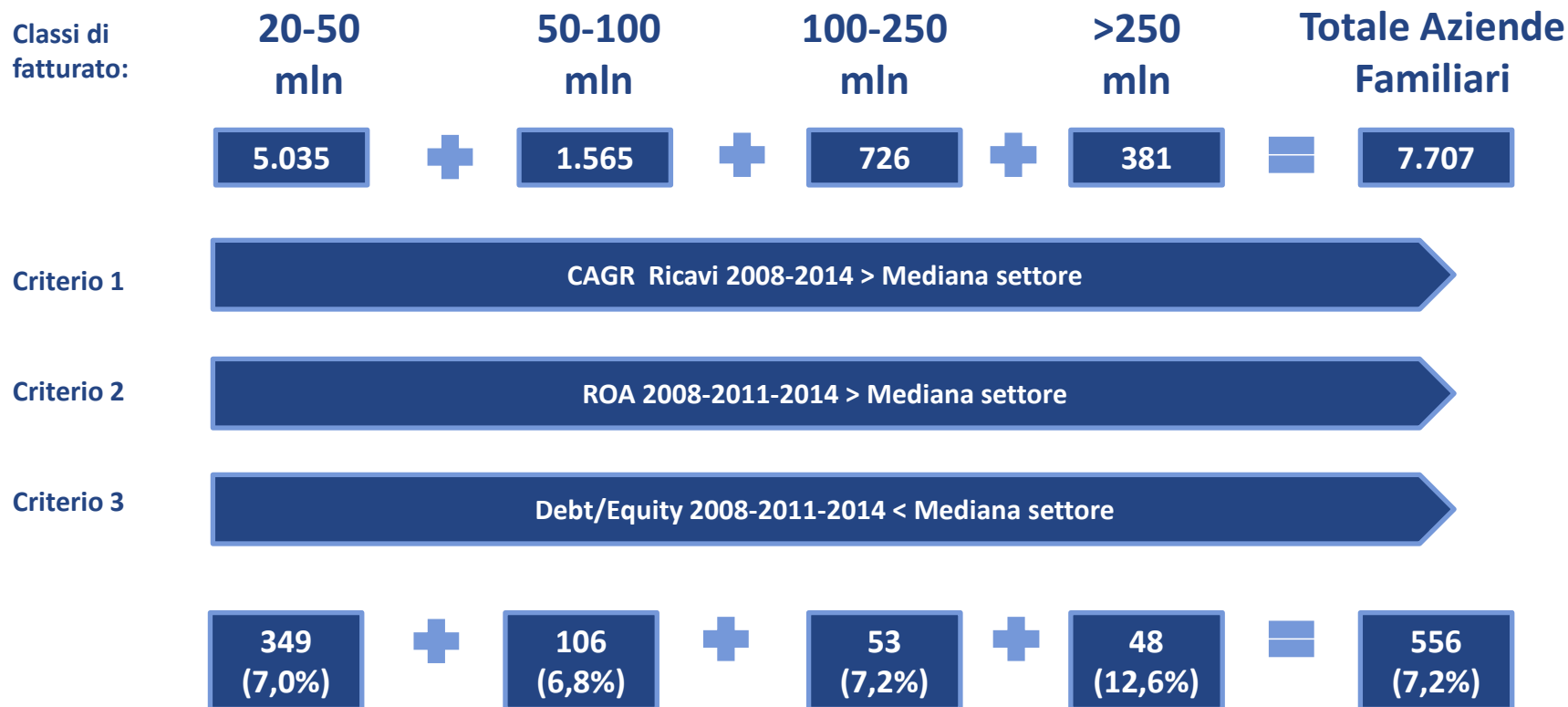
■ 20-50 ■ >50



Bocconi

I modelli "di successo"

A partire dalle **oltre 7.700** aziende familiari dell'Osservatorio AUB con fatturato superiore a 20 milioni di euro, sono state individuate **556 aziende** che mostrano performance economico-finanziarie **superiori alla mediana del proprio settore** con riferimento a tre indicatori*:



(*) Per maggiori informazioni sui criteri di selezione delle 7.707 aziende familiari a partire dalle 10.391 totali si veda la nota metodologica.

Con una metodologia di analisi «FsQCA» sono state analizzate le aziende familiari presenti nell'Osservatorio AUB per comprendere se e in quale misura le 556 aziende identificate abbiano adottato modelli di governance differenti dalle altre aziende familiari*.

Le variabili considerate ai fini dell'individuazione dei modelli di governance di successo sono le seguenti:

- **Leadership:** familiare *versus* manager non familiare;
- **Apertura del CdA a consiglieri non familiari:** 100% familiare *versus* almeno 1 consigliere non familiare;
- **Generazione del leader aziendale:** prima *versus* successive;
- **Età del leader:** giovane (< 50 anni) *versus* non giovane (> 50 anni);
- **Dimensione aziendale:** piccola (ricavi < 50 mln €) *versus* medio-grande (ricavi > 50 mln €).

(*) FsQCA (Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis): tecnica di analisi qualitativa comparativa che utilizza l'algebra per implementare principi di confronto utilizzati negli studi qualitativi dei fenomeni macro-sociali.

Combinando le variabili di governance citate secondo la metodologia «FsQCA», sono stati identificati **3 modelli principali «di successo»**:

	Model 1	Model 2	Model 3
Età del leader	NON GIOVANE	-	GIOVANE
Dimensione aziendale	-	PICCOLA	MEDIO-GRANDE
Fondatore	SI	-	NO
CdA	CHIUSO / APERTO	CHIUSO	APERTO
Leadership	F	F	F / NF

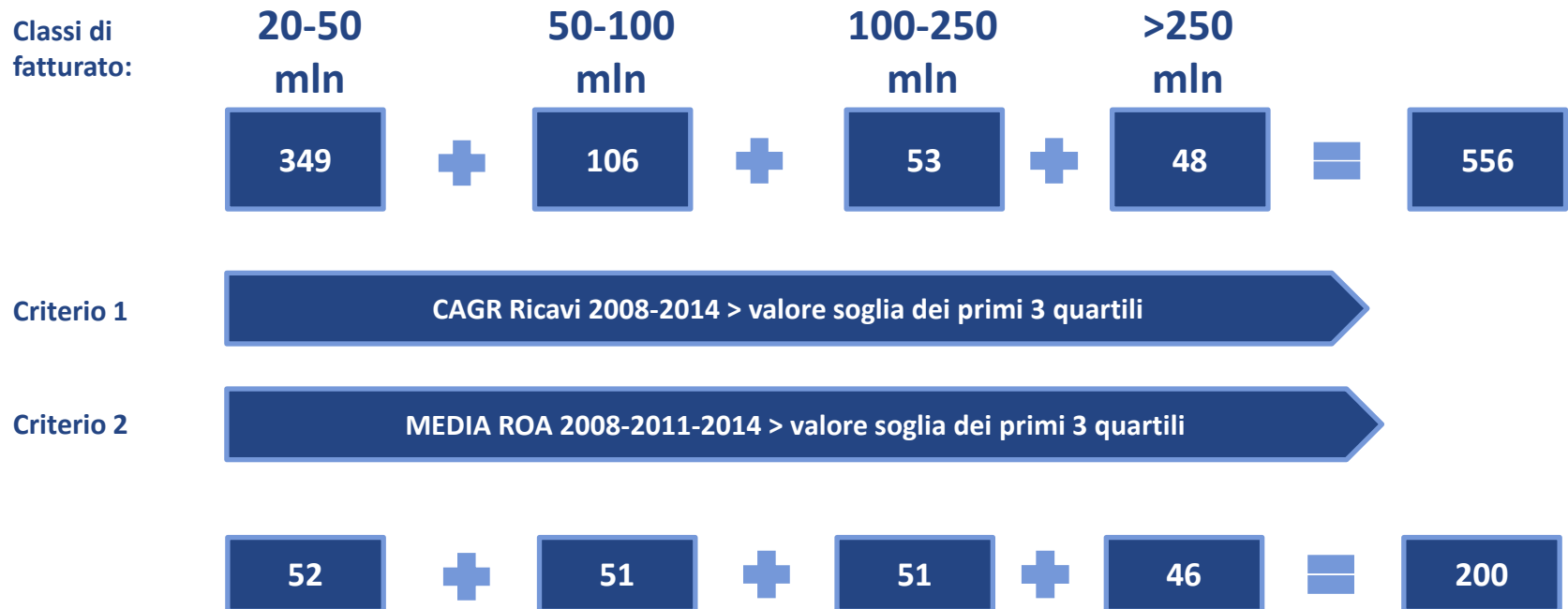
In prima generazione il fondatore favorisce il successo dell'azienda con qualsiasi modello di governance. Nelle generazioni successive solo l'apertura del CdA e della leadership, uniti alla giovane età del leader, favoriscono la crescita dell'azienda

Le 200 aziende familiari
Benchmark
dell'Osservatorio AUB

I criteri di selezione delle 200 aziende familiari Benchmark

A partire dalle 556 aziende familiari dell'Osservatorio AUB con performance economico-finanziarie superiori alla mediana del proprio settore, sono state selezionate come **Benchmark** le migliori aziende familiari all'interno di ciascuna classe dimensionale*:

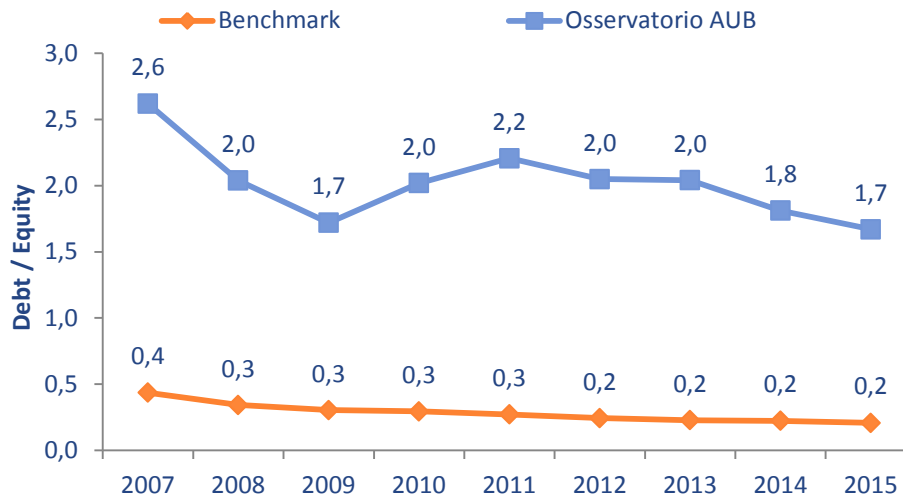
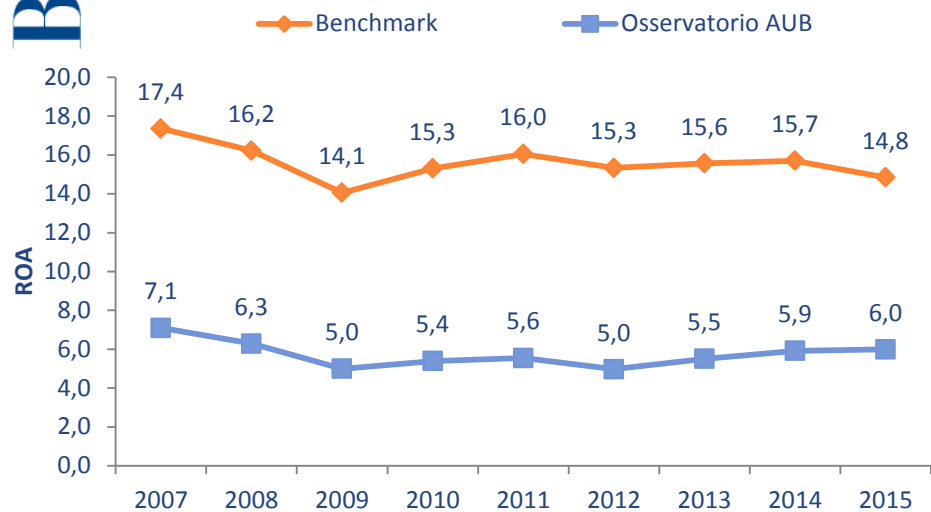
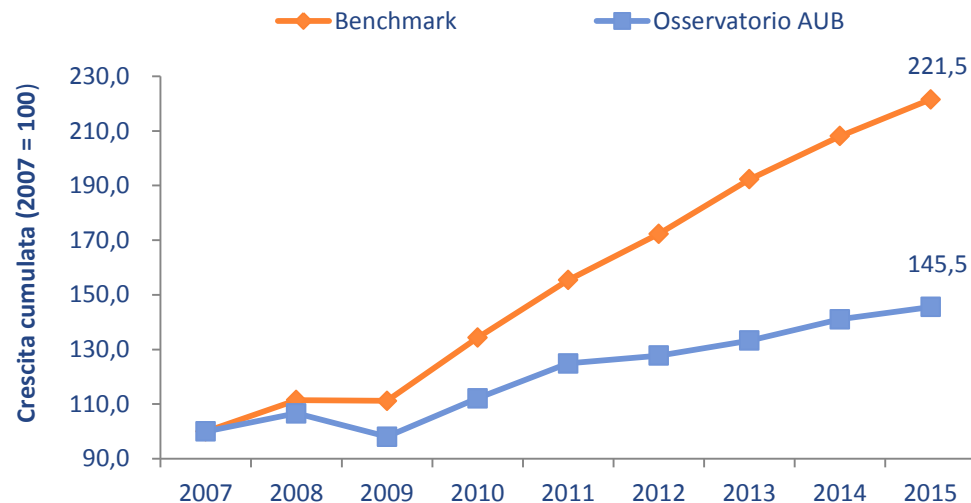
Bocconi



(*) Per i nominativi delle 200 aziende familiari Benchmark si veda l'Appendice.

Il gap di performance tra le aziende Benchmark e le aziende familiari dell'Osservatorio AUB

Bocconi



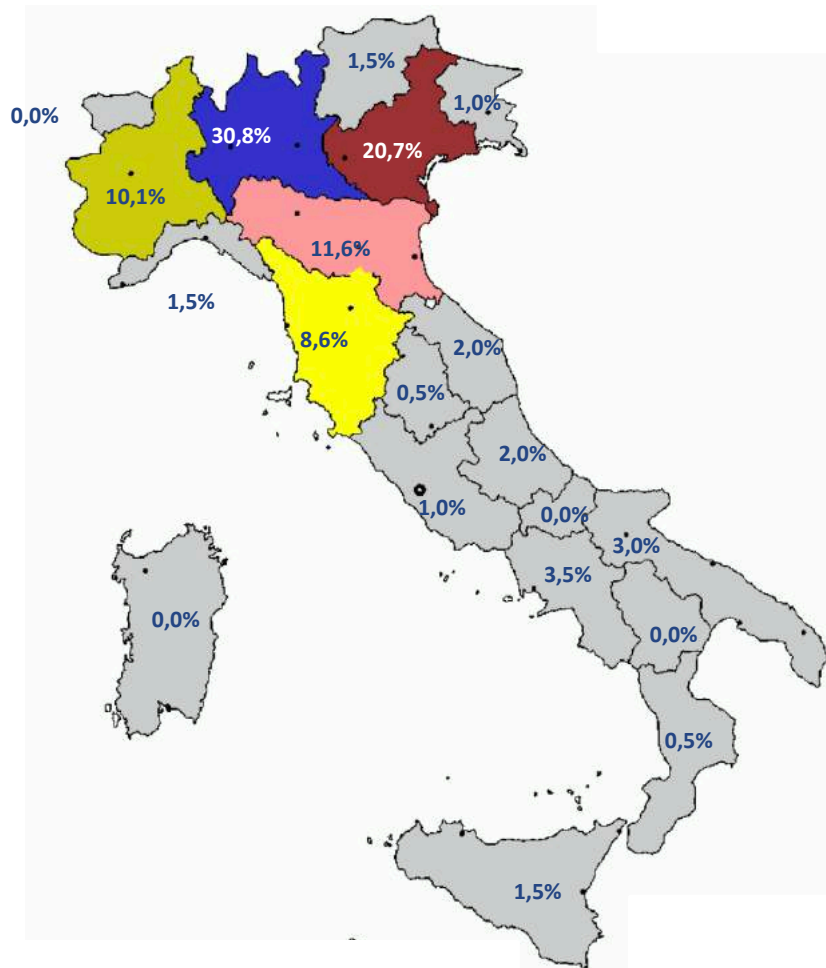
Aziende familiari Benchmark a confronto con l'Osservatorio AUB









	Benchmark	Osservatorio AUB
Età aziendale	30,3	29,6
Localizzazione		
- Nord Ovest	42,4%	40,8%
- Nord Est	34,8%	29,6%
- Centro, Sud e Isole	22,7%	29,7%
Settore Manifatturiero	56,5%	47,4%
Prima Generazione	41,7%	36,5%
Amministratore Unico	18,5%	27,0%
Leadership Collegiale	46,0%	37,2%
% Consiglieri familiari	68,4%	72,9%
Pure family	72,5%	76,3%
Età media leader	60,1	59,0
Età media CdA	56,5	55,7

La distribuzione delle aziende familiari Benchmark per regione

Nelle prime 5 regioni sono concentrate l'81,8% delle aziende Benchmark (+12,1% rispetto alla media nazionale)

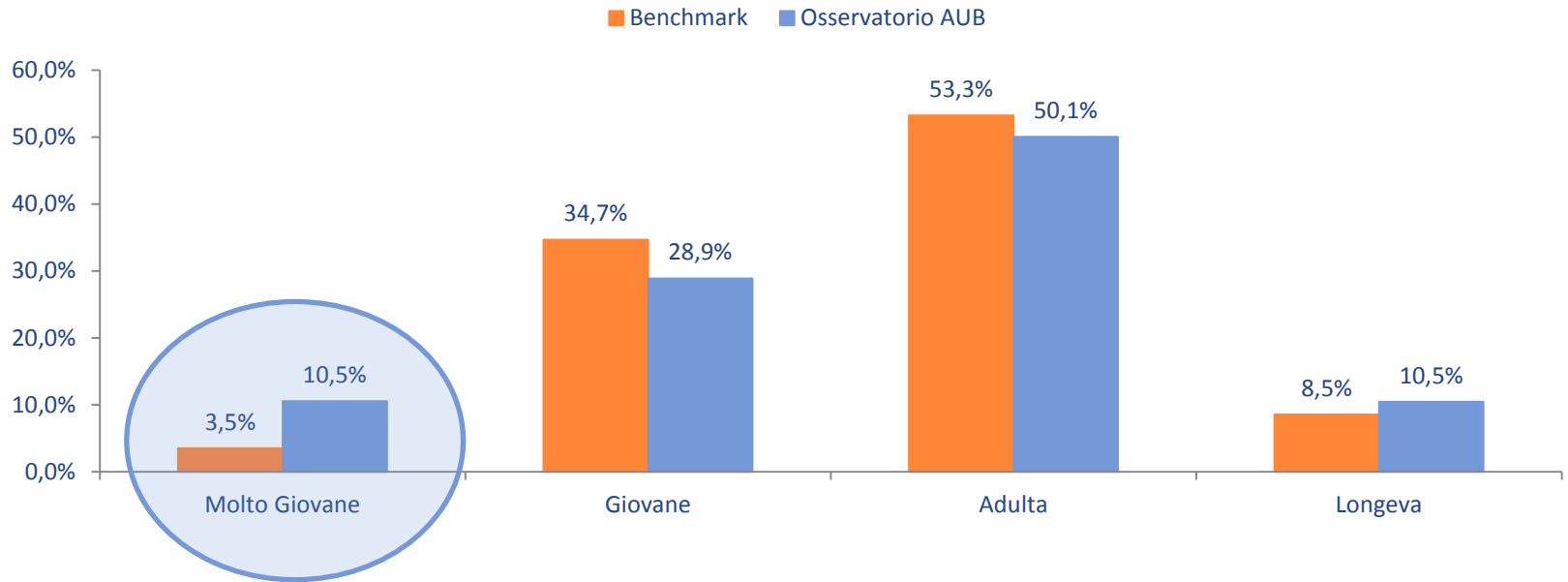
Bocconi



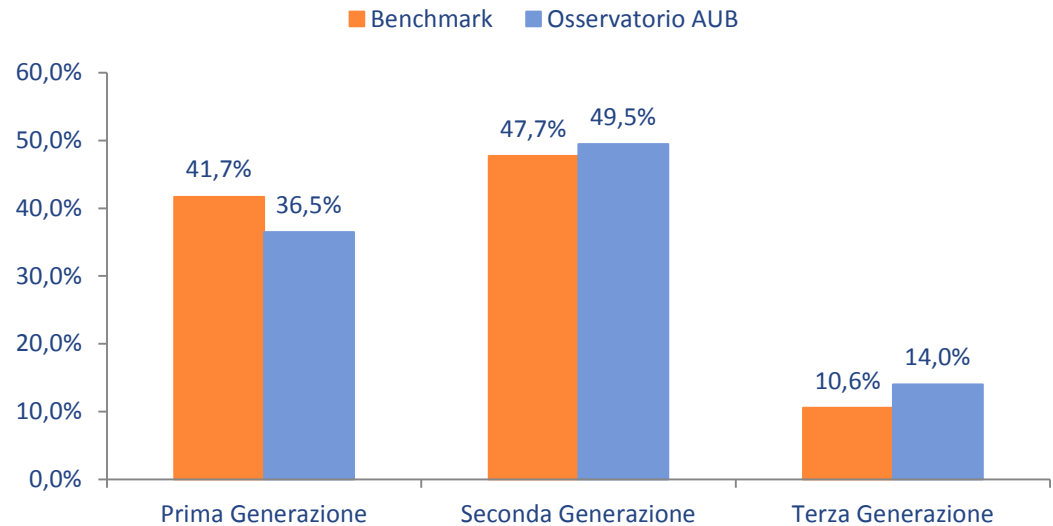
	Benchmark	Osservatorio AUB
 LOMBARDIA	30,8%	31,3%
 VENETO	20,7%	14,0%
 EMILIA-ROMAGNA	11,6%	11,2%
 PIEMONTE	10,1%	7,7%
 TOSCANA	8,6%	5,5%
 SUD E ISOLE	8,5%	12,0%
 MARCHE E UMBRIA	2,5%	4,0%
 LAZIO	1,0%	6,8%

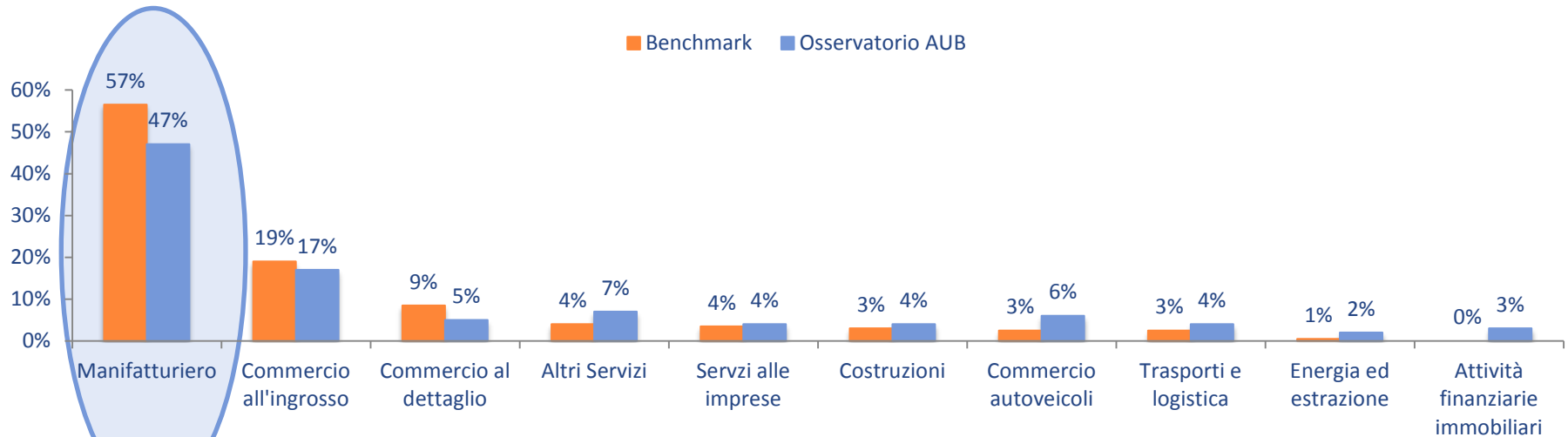
Le prime 10 province delle aziende familiari Benchmark

Province	Benchmark		Osservatorio AUB	
	N	%	N	%
 Milano	17	8,5%	998	13,5%
 Brescia	11	5,5%	390	5,3%
 Bergamo	10	5,0%	266	3,6%
 Verona	10	5,0%	198	2,7%
 Padova	9	4,5%	220	3,0%
 Vicenza	9	4,5%	285	3,9%
 Bologna	8	4,0%	176	2,4%
 Torino	8	4,0%	286	3,9%
 Napoli	7	3,5%	247	3,3%
 Treviso	7	3,5%	202	2,7%

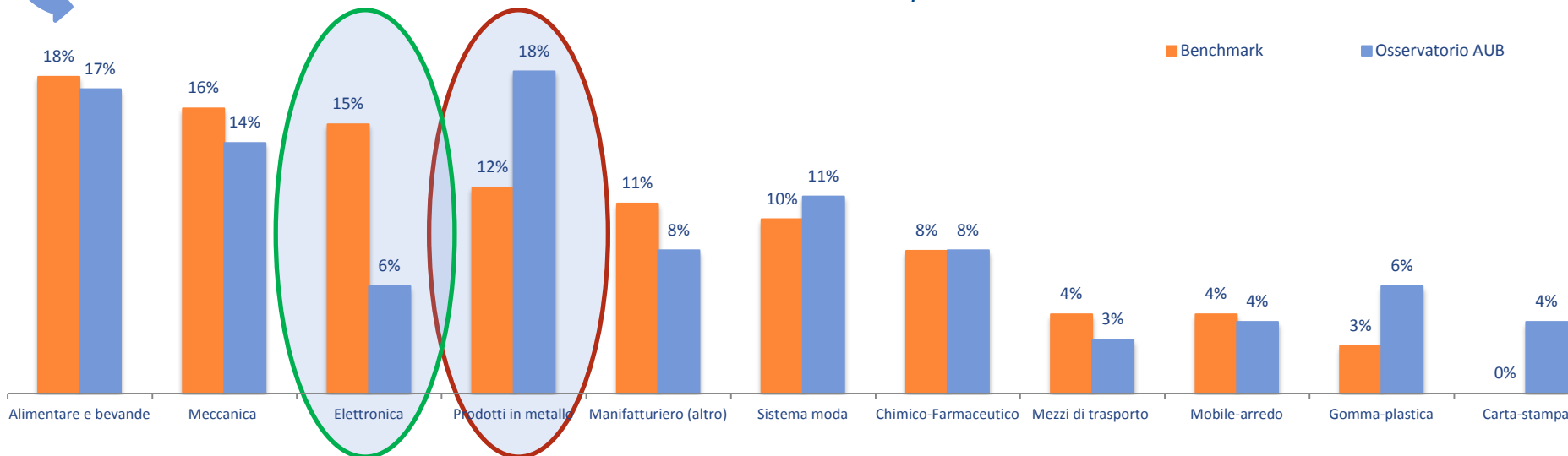


Esistono tante aziende familiari Benchmark anche in seconda e terza generazione



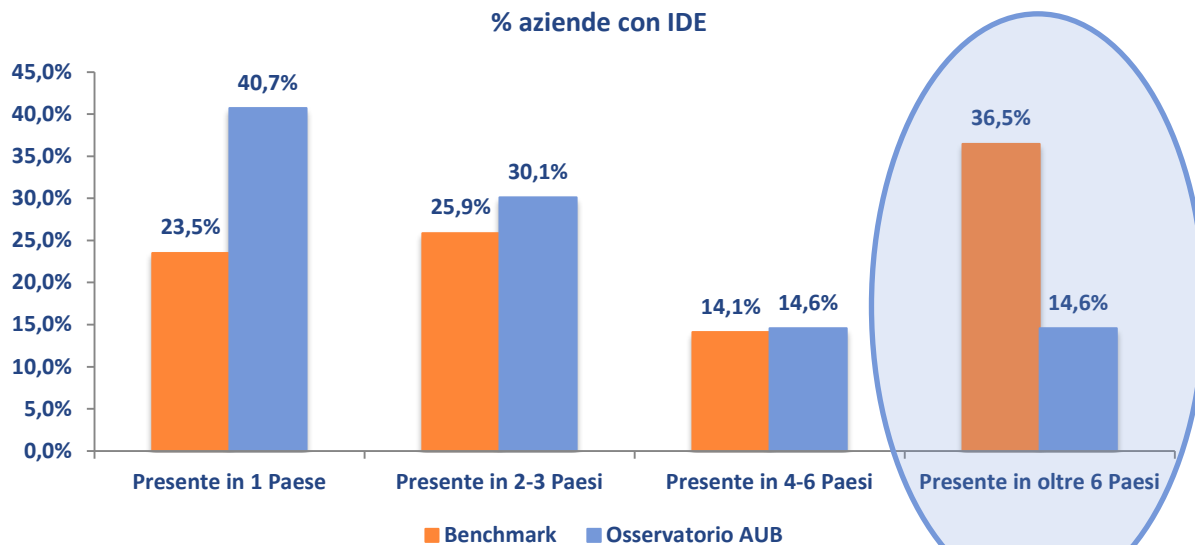
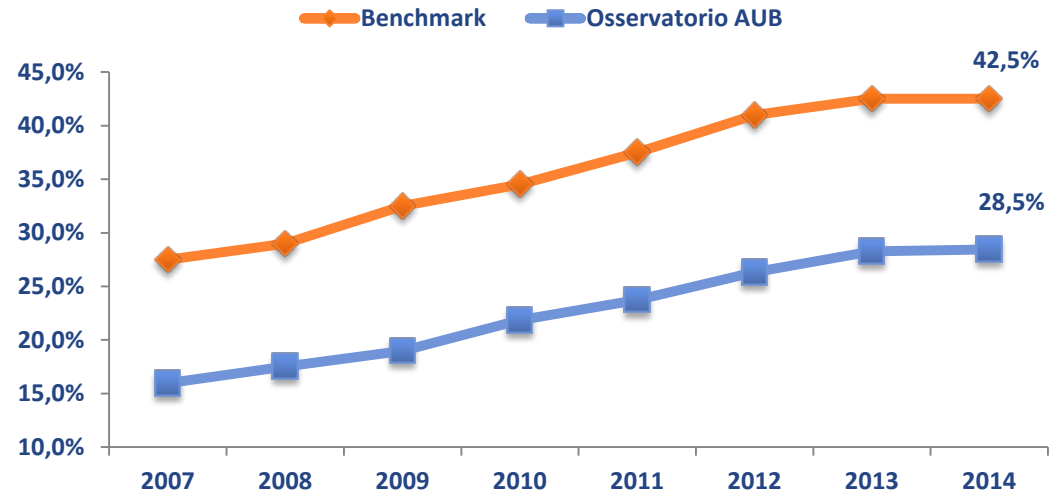


I primi tre settori delle aziende familiari Benchmark sono l'alimentare, la meccanica e l'elettronica



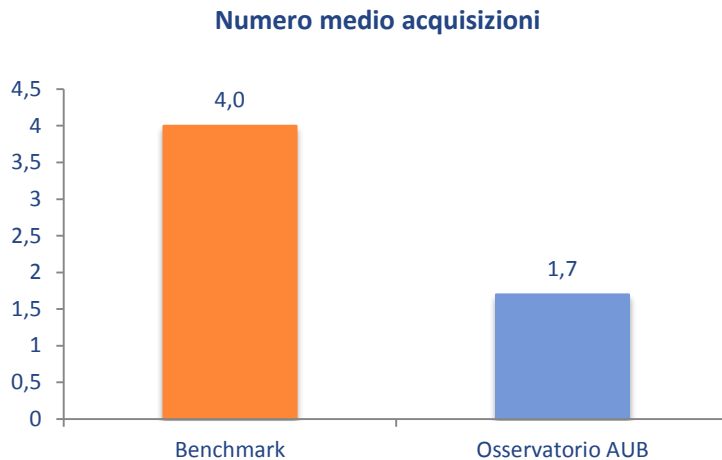
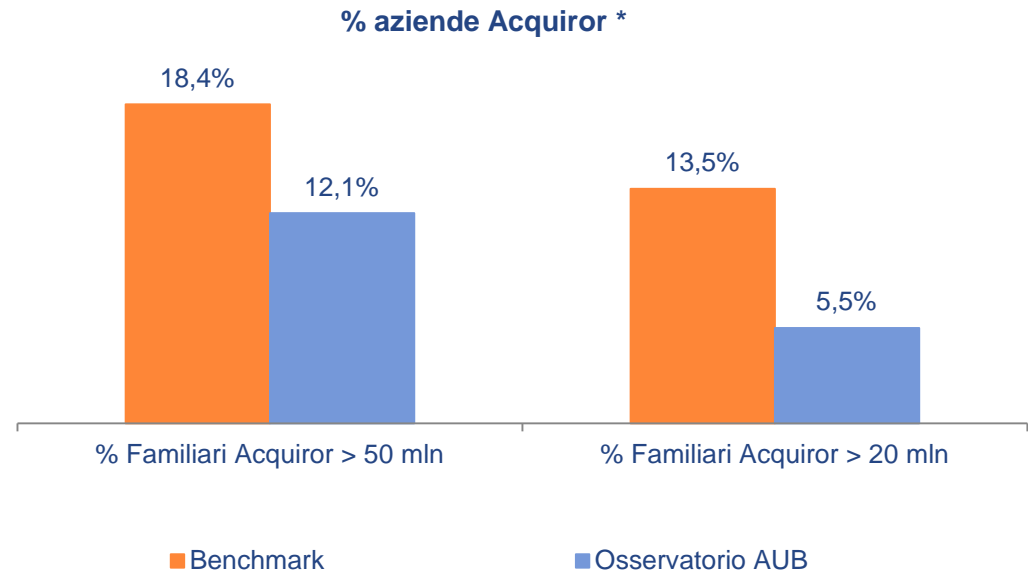
(*) Altro manifatturiero: i) industrie del tabacco; ii) riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature; iii) fabbricazione di gioiellerie, bigiotteria, strumenti musicali, articoli sportivi, giocattoli e forniture mediche. Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

Un numero molto superiore di aziende Benchmark si è internazionalizzata tramite IDE ...



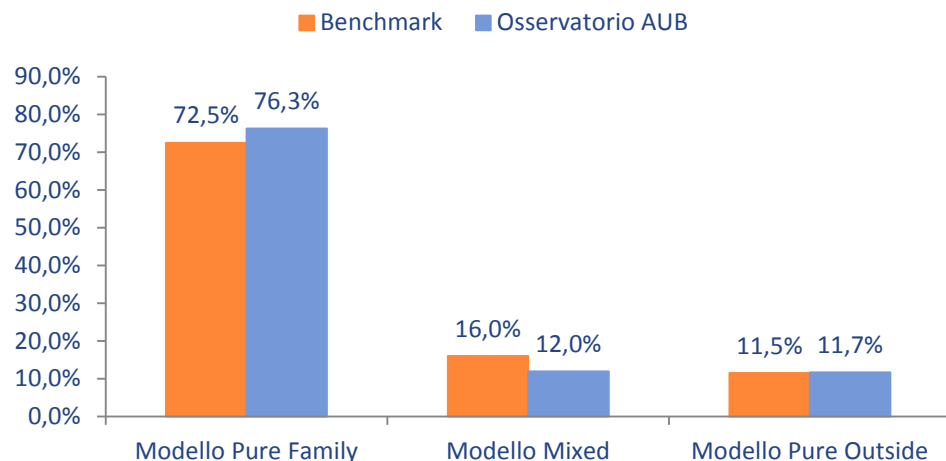
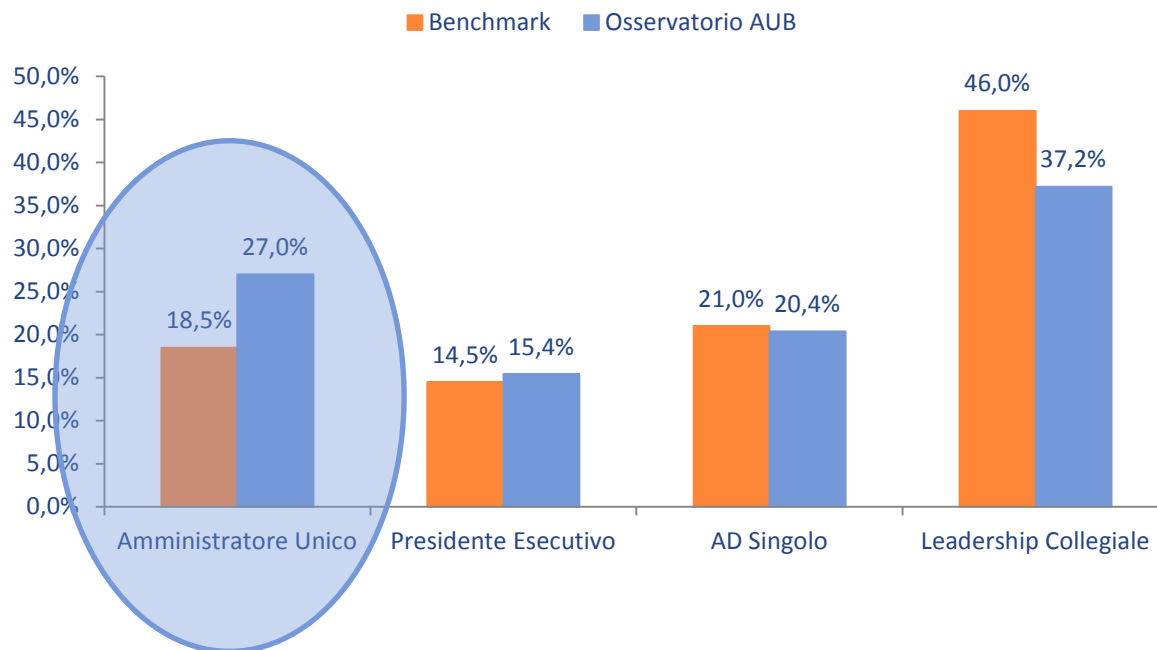
... andando a presidiare un maggior numero di Paesi tramite IDE

Un maggior numero di aziende familiari Benchmark ha intrapreso percorsi di crescita esterna ...



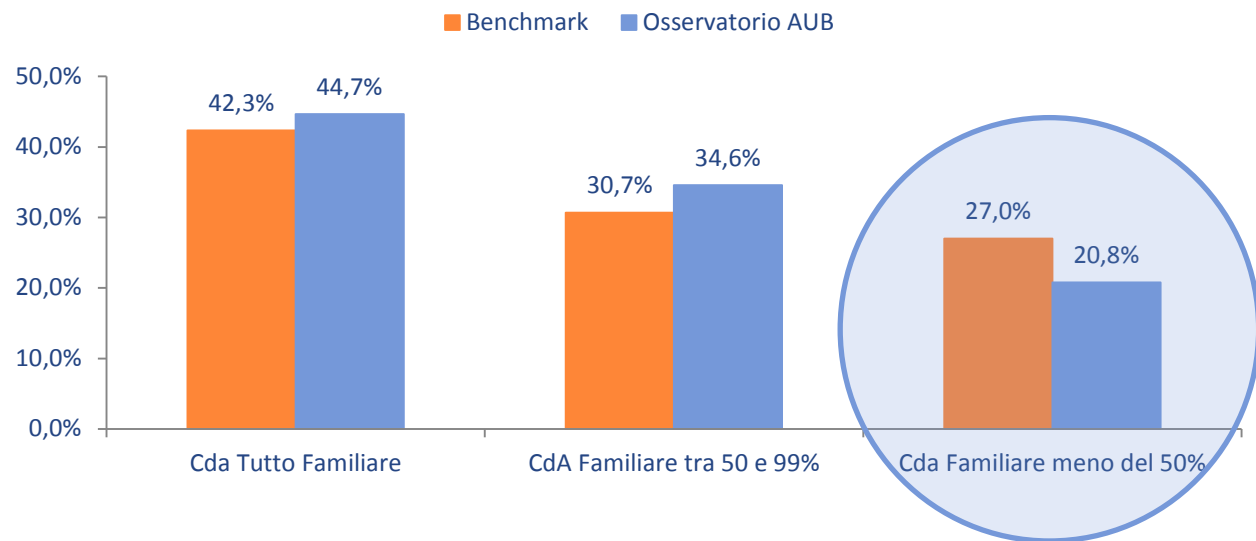
... compiendo un numero di acquisizioni più che doppio rispetto alla media nazionale

Le aziende familiari Benchmark hanno modelli di leadership più strutturati ...



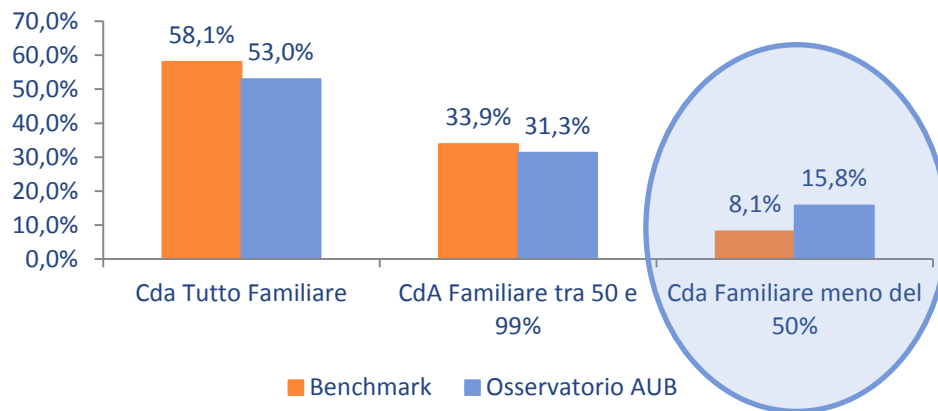
... e in molti casi sono guidate da leader familiari

Le aziende Benchmark hanno CdA leggermente più aperti verso i non familiari ...

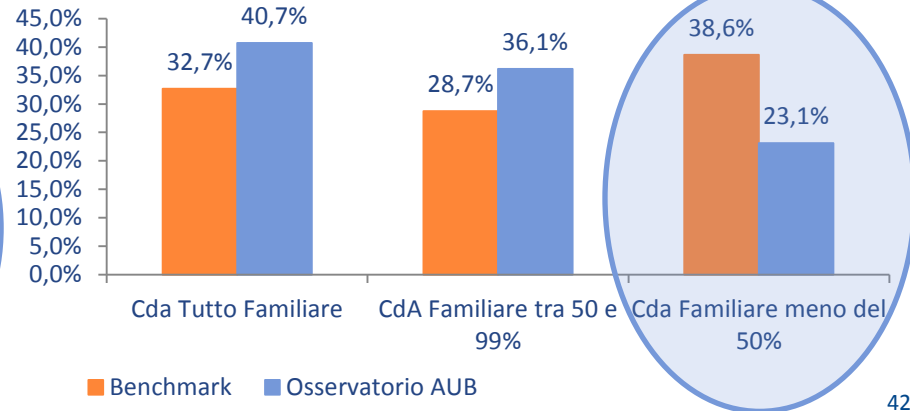


... ma emergono differenze importanti in termini di apertura del CdA tra aziende di prima vs generazioni successive

Prima Generazione



Generazioni Successive



Bocconi

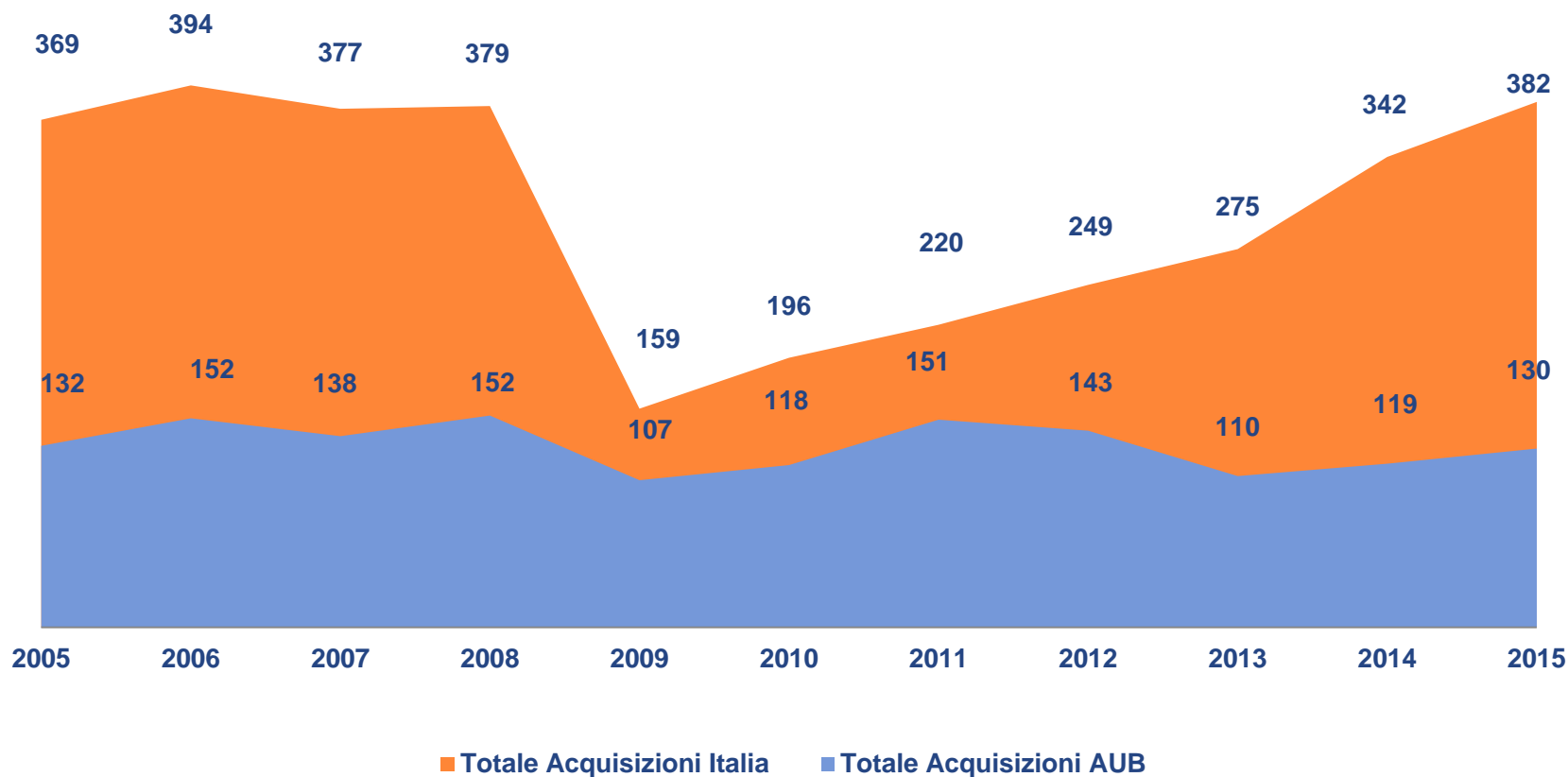
Le operazioni di acquisizione

La dimensione e l'esperienza contano



Le acquisizioni effettuate dalle aziende appartenenti all'Osservatorio AUB sono il 43% di tutte quelle effettuate dalle aziende italiane nel periodo 2005-2015*

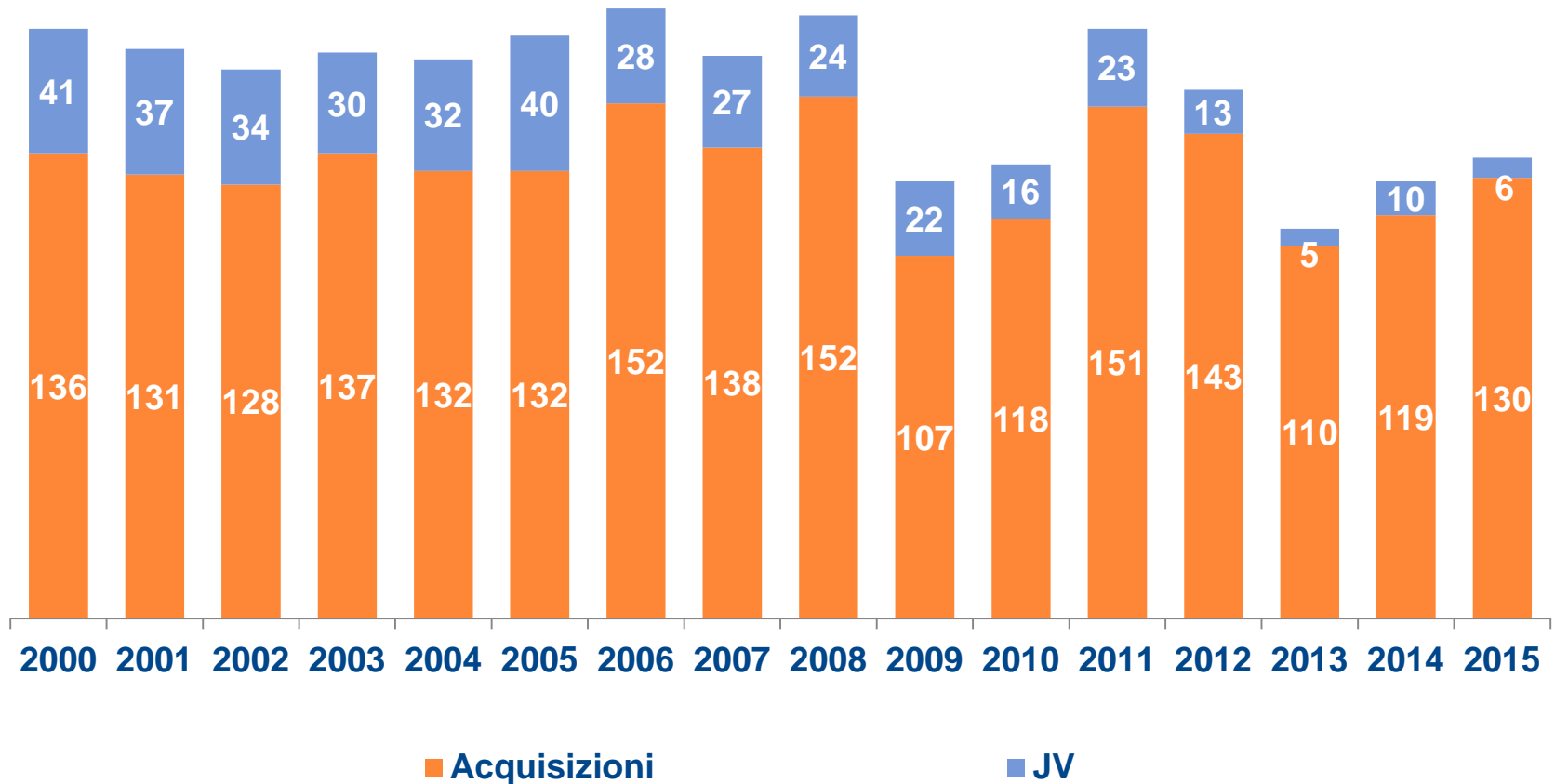
Bocconi



*Fonte: KPMG - Report Mergers and Acquisitions. Anno 2015

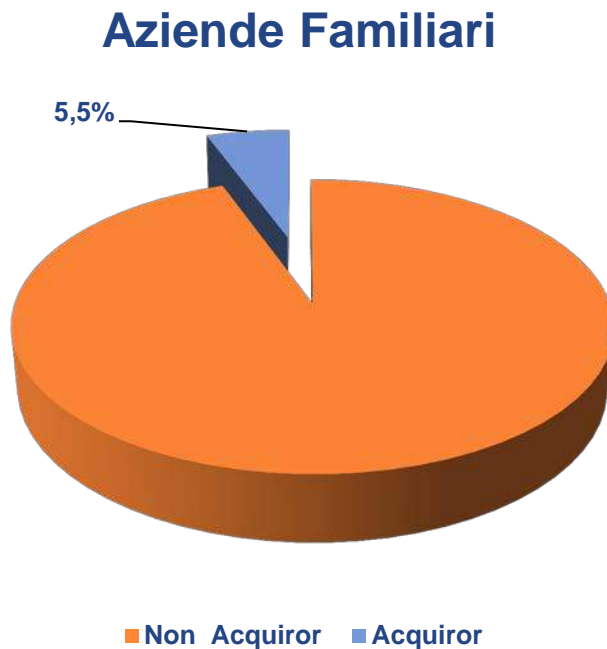
Dopo la forte riduzione delle acquisizioni e delle J.V. del 2013, è in atto una lenta ripresa nelle aziende italiane monitorate dall'Osservatorio AUB

Bocconi



Sono state analizzate tutte le acquisizioni e le J.V. effettuate dalle aziende familiari e non familiari con fatturato superiore a 20 milioni di euro durante il periodo 2000 – 2015

Percentuale di Aziende Acquiror*



* Sono state considerate le operazioni di acquisizione del controllo ossia quelle volte ad acquisire più del 50% del capitale della target e le acquisizioni al 100% in Joint Venture.

Al crescere della dimensione aziendale, aumenta la % di aziende Acquiror

Bocconi

Aziende Familiari	N. di aziende Acquiror	N Aziende	% di aziende Acquiror	N Deal	N medio Deal
Ricavi 20-50	59	6.149	1,0%	95	1,6
Ricavi 50-100	129	2.267	5,7%	223	1,7
Ricavi 100-250	166	1.246	13,3%	299	1,8
Ricavi >250	221	729	30,0%	701	3,2
Totale	575	10.391	5,5%	1.318	2,3

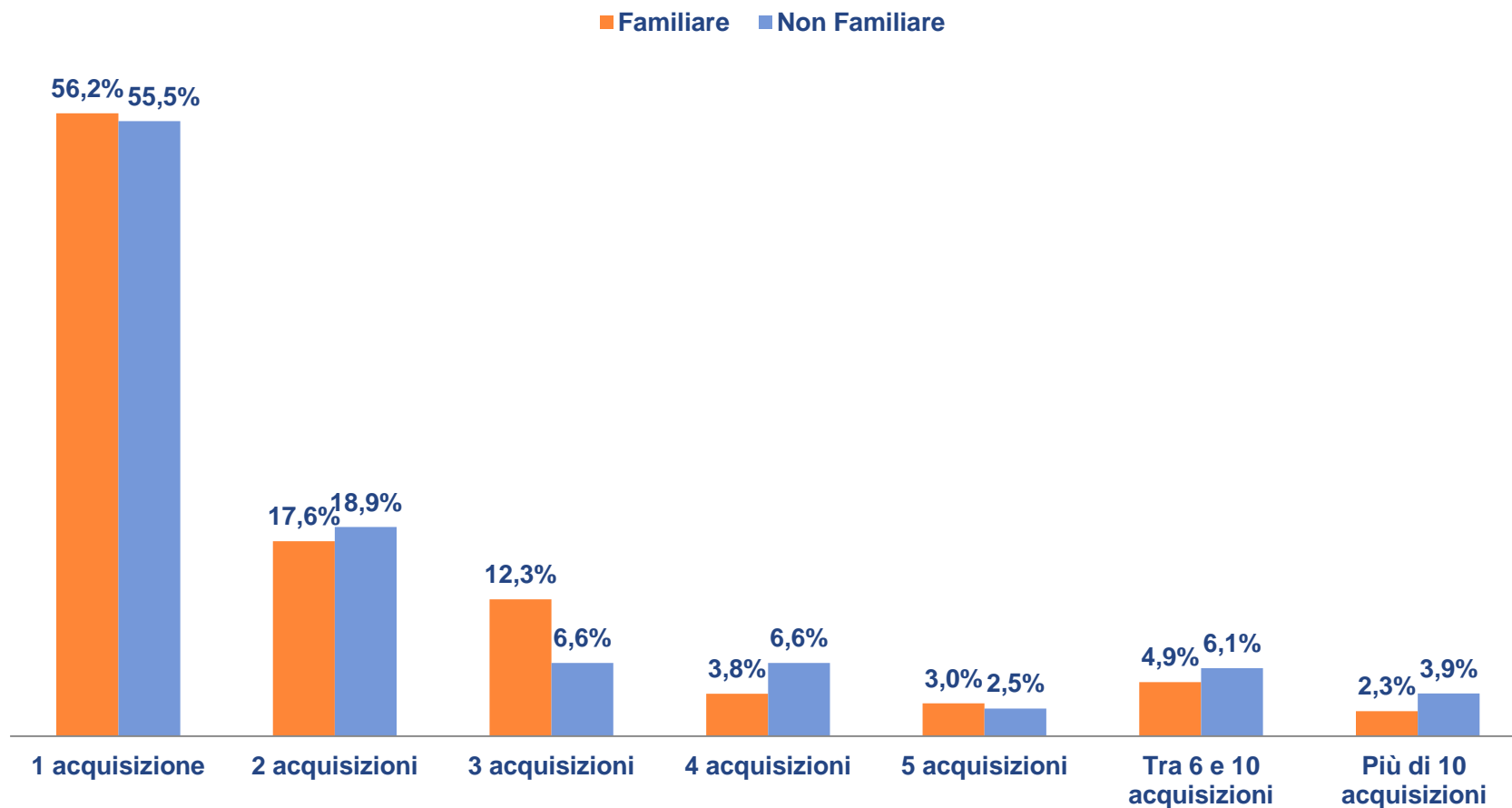
* Sono state considerate le operazioni di acquisizione del controllo ossia quelle volte ad acquisire più del 50% del capitale della target e le acquisizioni al 100% in Joint Venture.

ASSETTO PROPRIETARIO	N. di aziende Acquiror	N aziende	% di aziende Acquiror	N. Totale deal	% deal sul totale	N. medio deal
Familiari	575	10.391	5,5%	1.318	52,7%	2,3
Non Familiari	439	5.488	8,0%	1.183	47,3%	2,7
Controllate da Fondi d'Investimento / P.E.	54	249	21,6%	158	6,3%	2,9
Statali o Enti Locali	81	602	13,5%	313	12,5%	3,9
Altri assetti proprietari *	13	122	10,7%	28	1,1%	2,2
Coalizioni	96	926	10,4%	296	11,8%	3,1
Filiali di Multinazionali	158	2.675	5,9%	286	11,4%	1,8
Cooperative o Consorzi	37	915	4,0%	102	4,1%	2,8
Totale	1.014	15.880	6,4%	2.501	100,0%	2,5

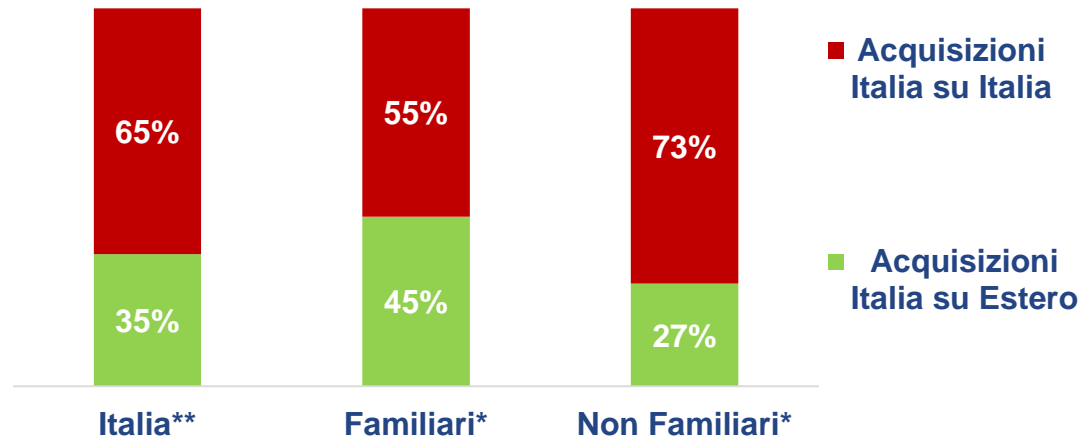
* Altri assetti proprietari: Aziende controllate da banche + Fondazioni + Public companies.

Oltre la metà delle aziende ha realizzato un solo deal nel periodo 2000-2015

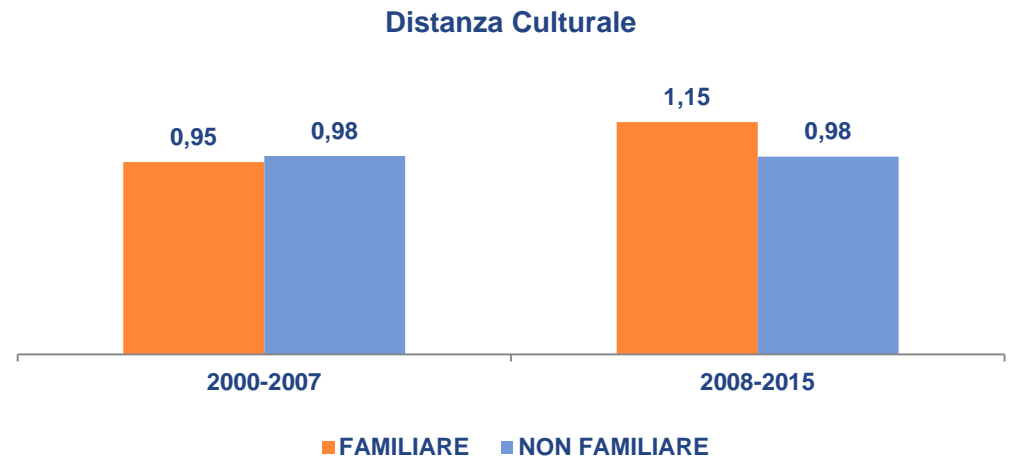
Bocconi



Le aziende familiari mostrano una maggiore propensione verso acquisizioni *cross-border*



Le aziende familiari hanno effettuato acquisizioni in Paesi con una maggiore distanza culturale dopo la crisi***



* Per omogeneità con i dati nazionali, sono state considerate soltanto le 1.644 operazioni effettuate durante il periodo 2005-2015.

** Fonte: KPMG 2015. Rapporto Mergers and Acquisitions.

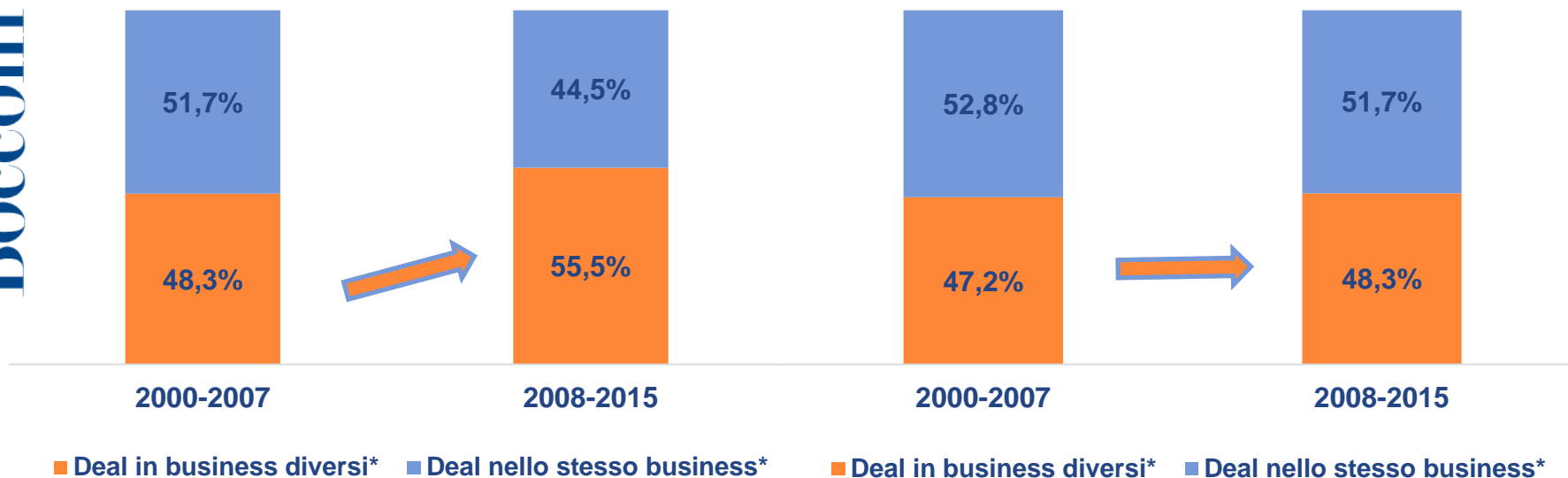
*** La distanza culturale del Paese target rispetto all'Italia è stata determinata sulla base dell'indice di Hofstede, nella definizione proposta da Kogut e Singh (1988).

Un maggior numero di aziende familiari ha effettuato deal in business diversi da quello di appartenenza con l'avvio della crisi

Bocconi

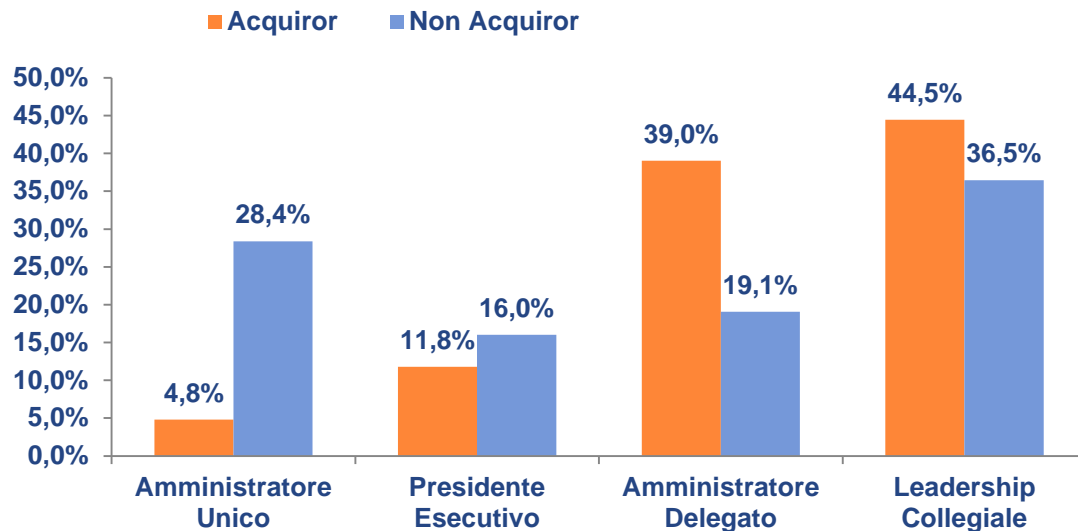
Aziende familiari

Aziende non familiari

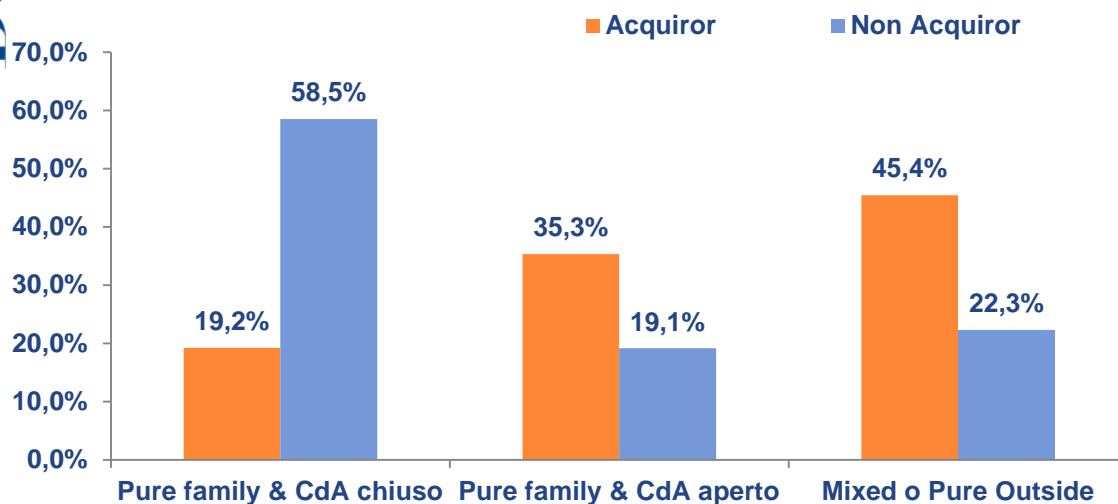


* L'appartenenza allo stesso business è stata determinata dall'uguaglianza tra i primi 2 digit del codice NACE di Acquiror e target.

Modelli di leadership strutturati sono più diffusi nelle aziende che fanno acquisizioni

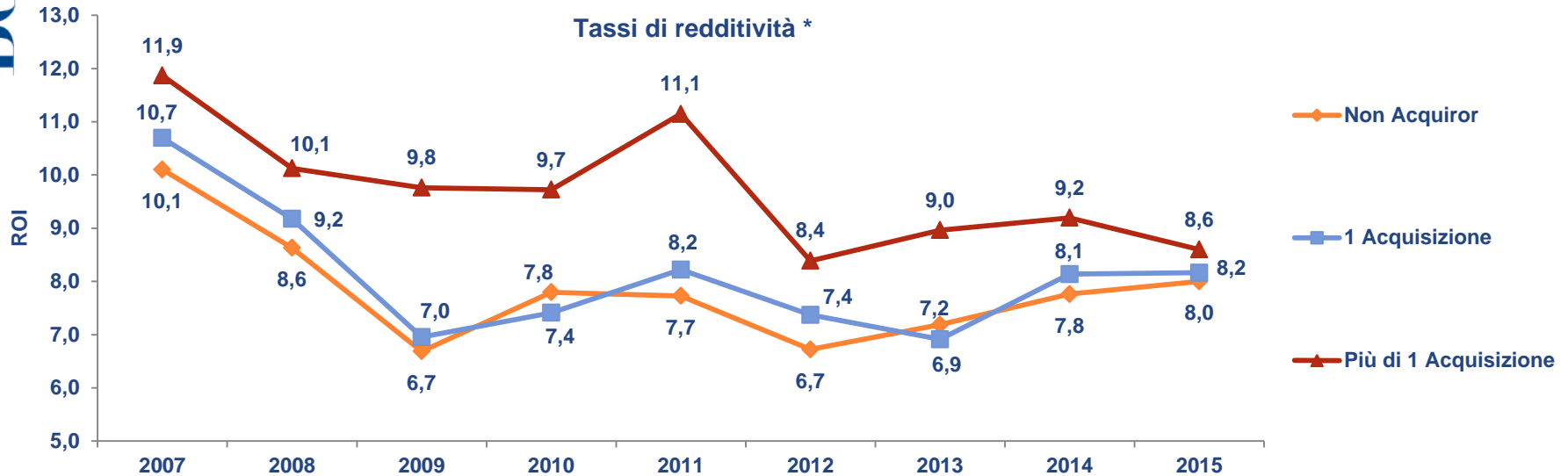
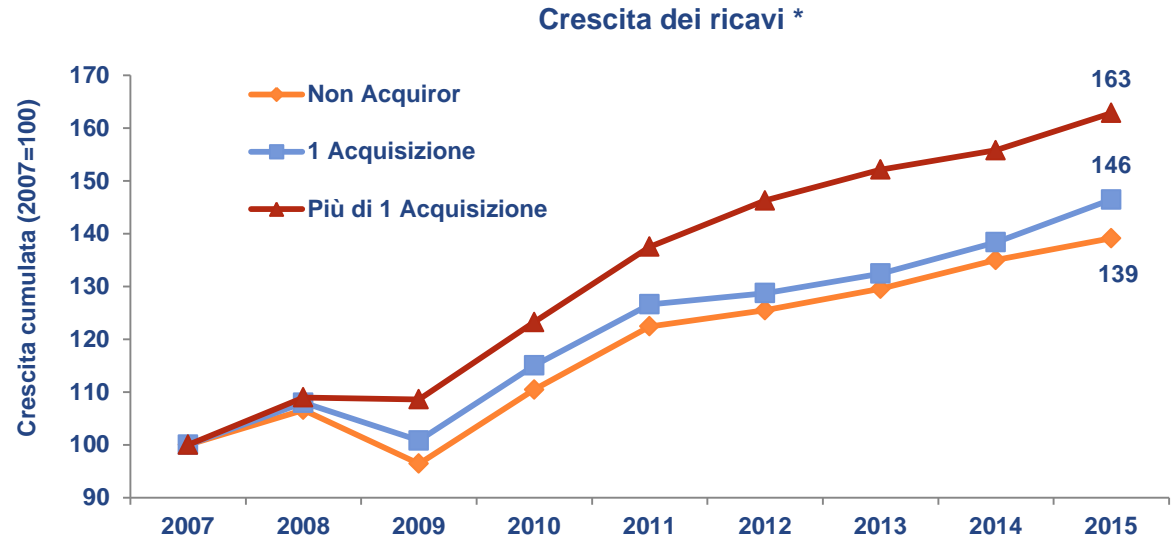


Bocconi



Modelli di governance aperti verso i non familiari sono più diffusi nelle aziende che fanno acquisizioni

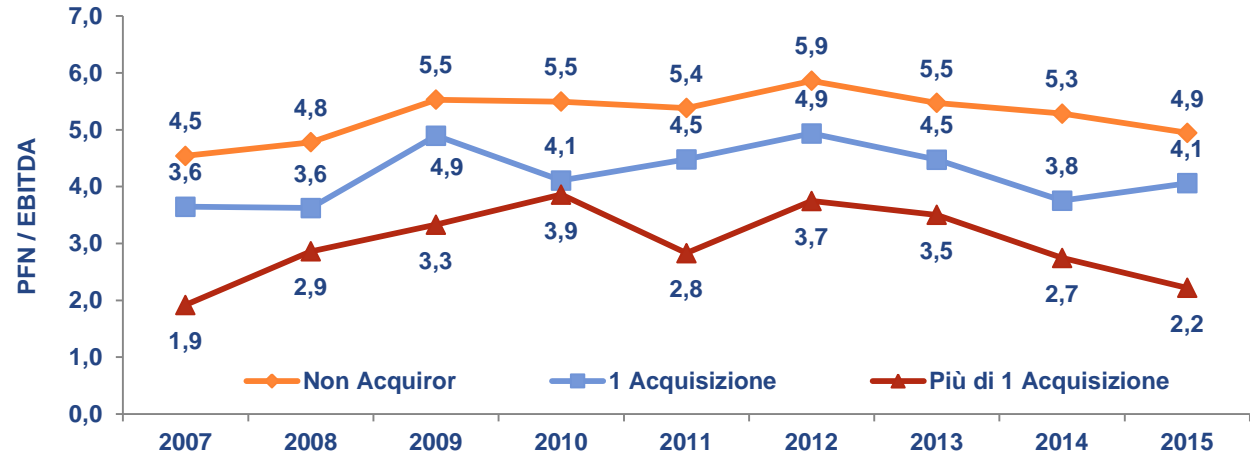
Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con i maggiori tassi di crescita e di redditività



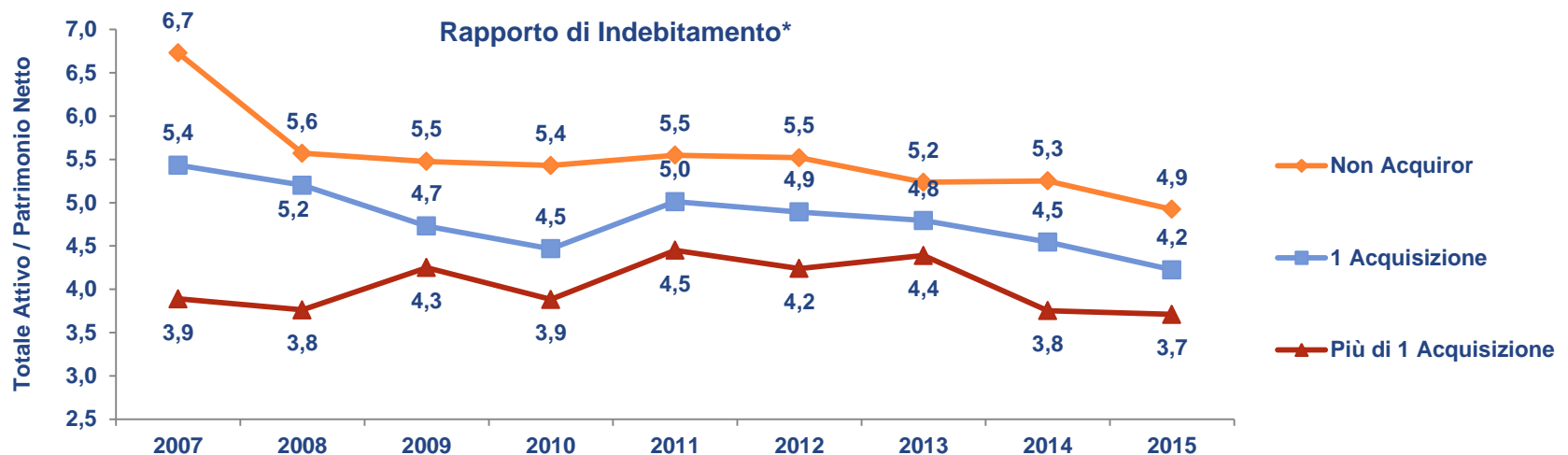
(*) Ai fini della realizzazione delle seguenti analisi sono state considerate le sole aziende familiari con fatturato superiore ai 50 Mln di euro che hanno fatto acquisizioni tra il 2008 e il 2015.

Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con una maggiore solidità patrimoniale

La capacità di ripagare il debito *



Rapporto di Indebitamento*



(*) Ai fini della realizzazione delle seguenti analisi sono state considerate le sole aziende familiari con fatturato superiore ai 50 Mln di euro che hanno fatto acquisizioni tra il 2008 e il 2015.

Bocconi

L'internazionalizzazione tramite IDE

Dal 2001 ad oggi

* Dalla popolazione italiana di aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro sono state escluse le filiali di imprese estere

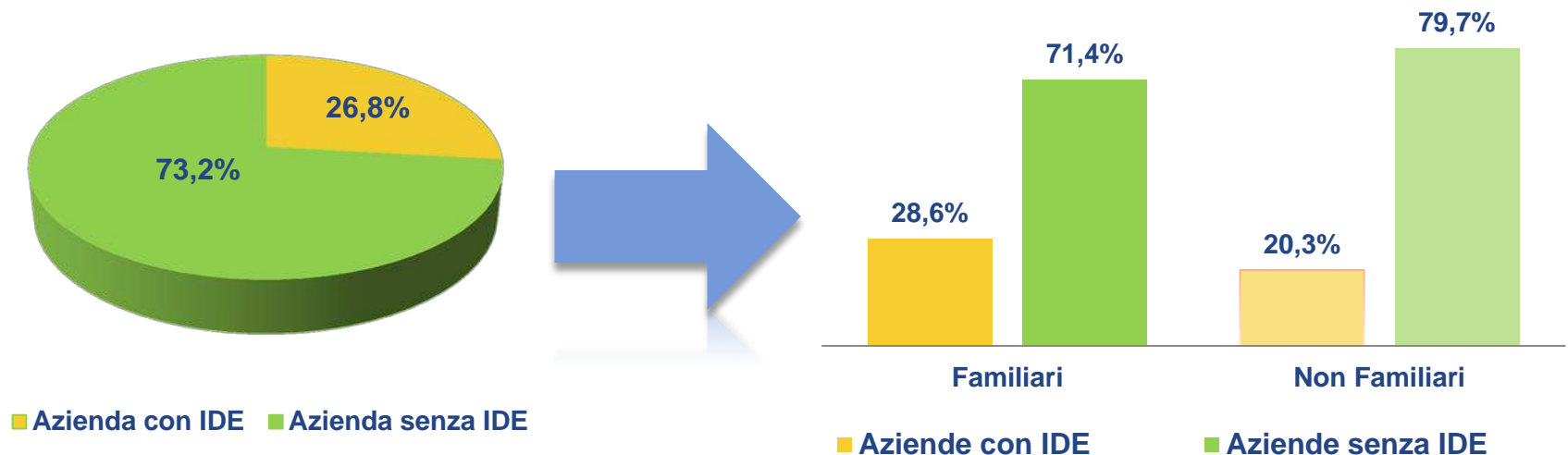
Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) effettuati dalle aziende dell'Osservatorio AUB sono passati dai **23.164** della precedente edizione ai **25.933** della attuale e rappresentano circa l'**85%** di tutti quelli effettuati dalle aziende italiane*

Le partecipazioni italiane all'estero	Reprint **	Osservatorio AUB	Incidenza Osservatorio AUB
IDE	30.513	25.933	84,9%
Fatturato realizzato all'estero (relativo agli IDE di maggioranza)	457,0 (mld euro)	363,7 (mld euro)	79,6%

* *Gli investimenti diretti esteri sono tutte le partecipazioni con una quota superiore al 10% detenute dalle aziende italiane in società estere.*

** *Italia Multinazionale 2015: Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*

- Circa **il 27%** delle aziende AUB ha effettuato almeno un investimento diretto all'estero*
- Le aziende familiari attuano una strategia di internazionalizzazione tramite IDE in misura maggiore rispetto alle non familiari



(*) Sono state considerate tutte le partecipazioni estere con una quota superiore al 10% (Fonte: Orbis). In queste analisi sono state escluse le holding nei gruppi mono-business e le società controllate nei gruppi multi-business.

Le aziende di medie e grandi dimensioni mostrano una maggiore propensione ad internazionalizzarsi rispetto alle aziende di piccole dimensioni

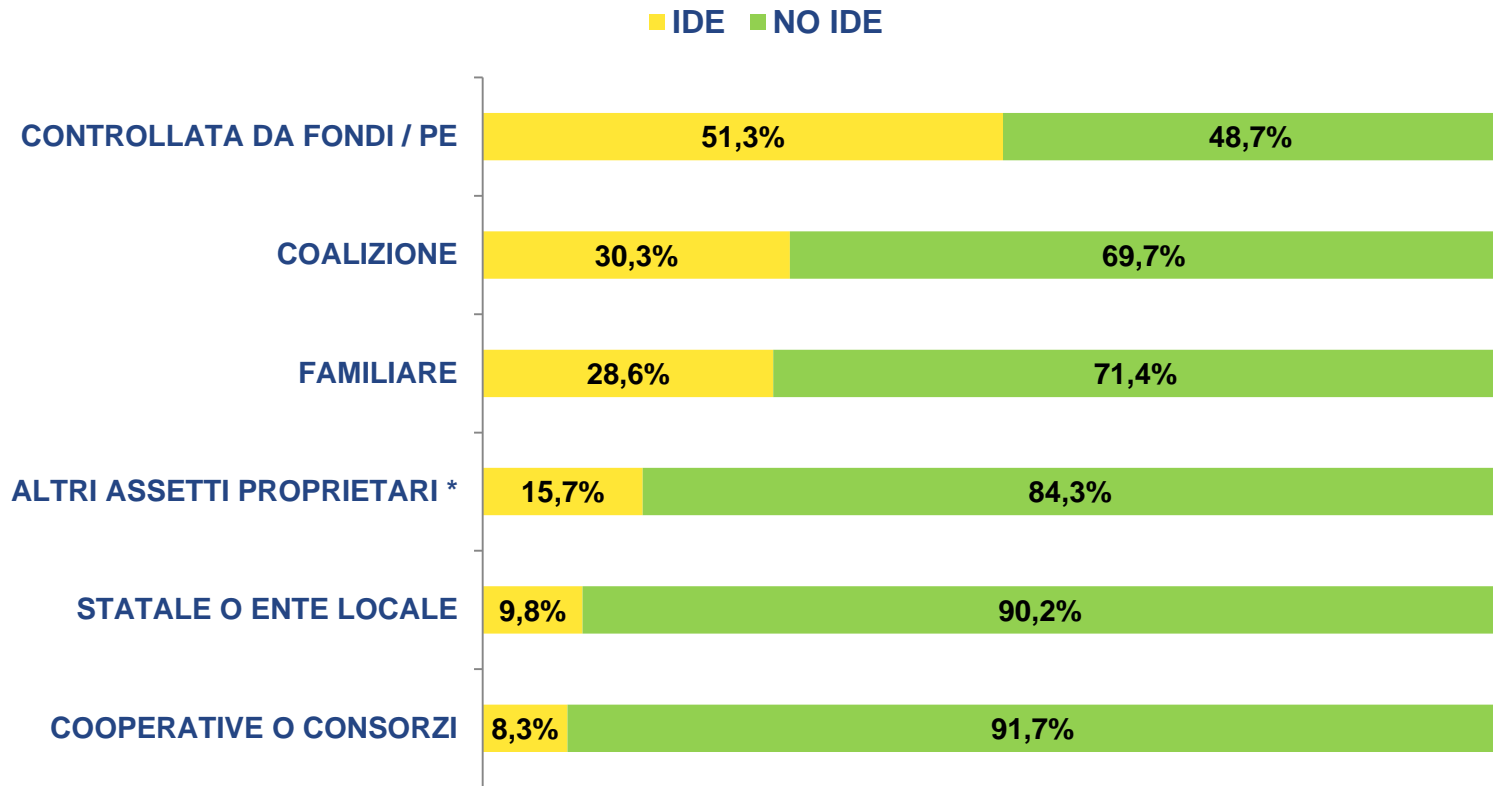
Aziende Familiari	N. aziende con IDE	N Aziende Totali	% di aziende con IDE
Ricavi 20-50	1.023	5.035	20,3%
Ricavi 50-100	532	1.565	34,0%
Ricavi 100-250	338	726	53,4%
Ricavi >250	264	381	69,3%
Totale	2.207	7.707	28,6%

Aziende Non Familiari *	N. aziende con IDE	N Aziende Totali	% di aziende con IDE
Ricavi 20-50	132	1.106	11,9%
Ricavi 50-100	115	478	24,1%
Ricavi 100-250	85	312	27,2%
Ricavi >250	98	225	43,6%
Totale	430	2.121	20,3%

Sia le aziende familiari di grandi dimensioni che quelle di piccole dimensioni sono più internazionalizzate delle aziende non familiari

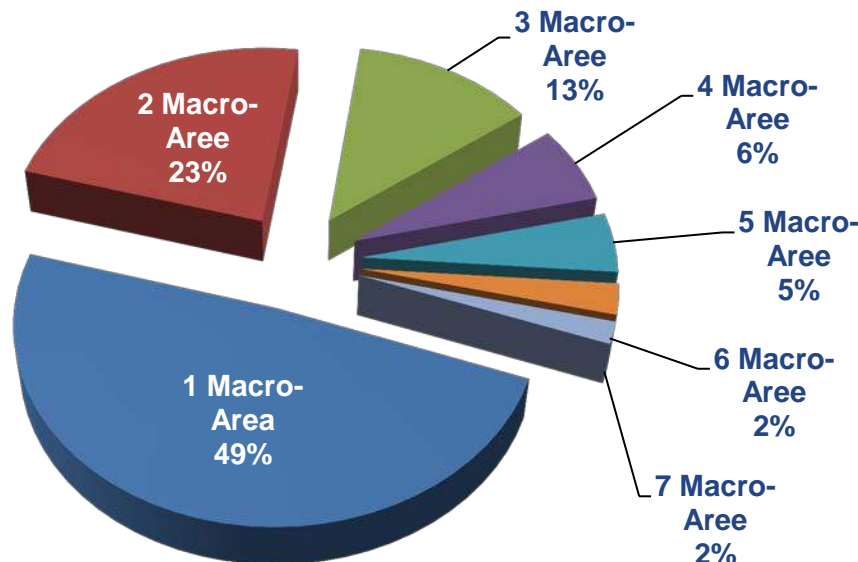
* Dalla popolazione di aziende non familiari sono state escluse le filiali di imprese estere.

- Le aziende controllate da Fondi d'Investimento/PE risultano le più internazionalizzate
- Di converso, le cooperative e i consorzi sono quelle con una minore propensione verso l'internazionalizzazione tramite IDE



(*) Aziende controllate da banche/assicurazioni + public companies + fondazioni.

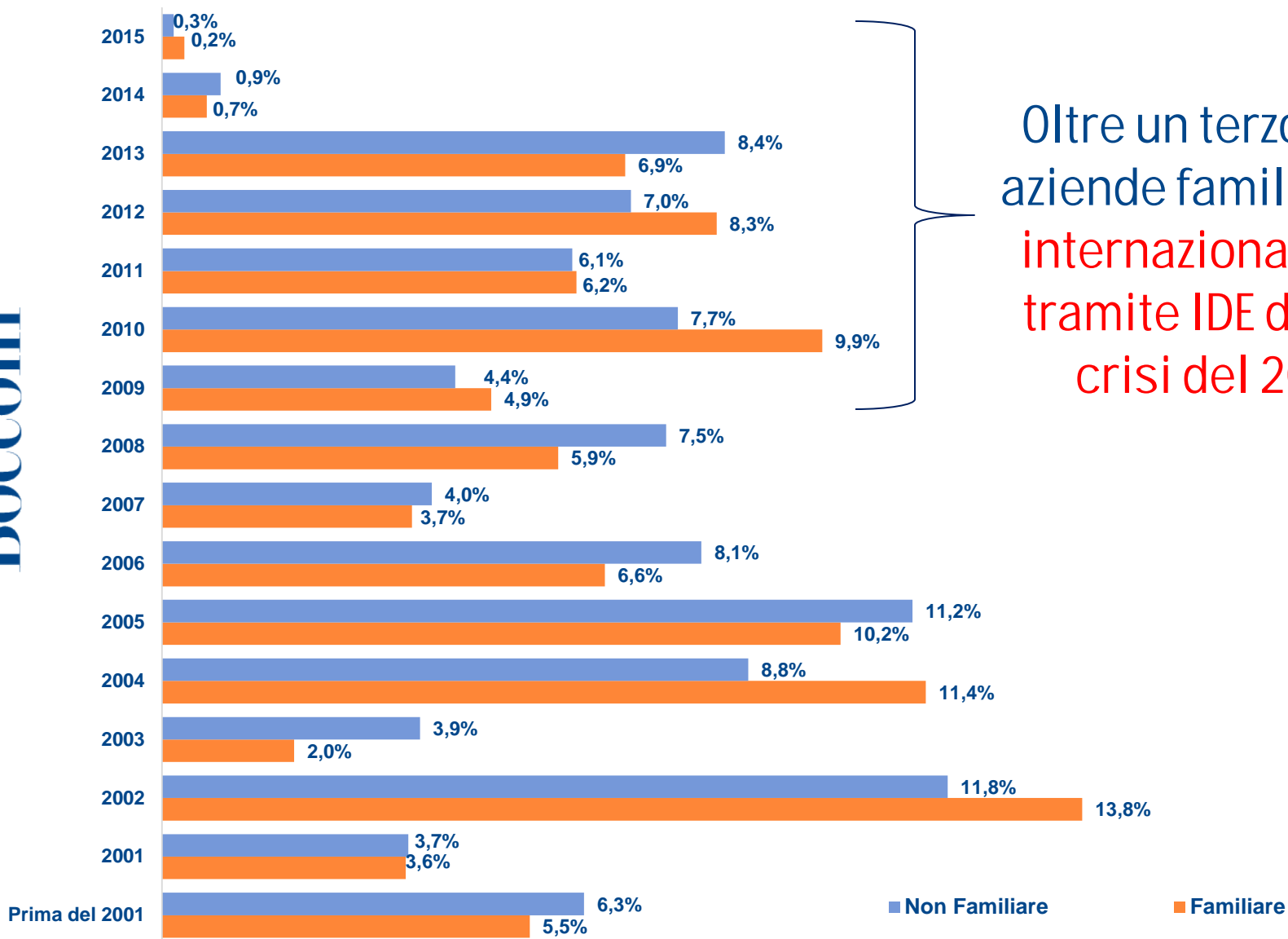
La localizzazione geografica delle aziende familiari



1 Macro-Area geografica	N	%
Europa Occidentale	426	19,3%
Europa Orientale	254	11,5%
Nord America	127	5,8%
Asia	130	5,9%
Africa	61	2,8%
Centro o Sud America	56	2,5%
Medio-Oriente o Oceania	23	1,0%
Totale	1.077	48,9%

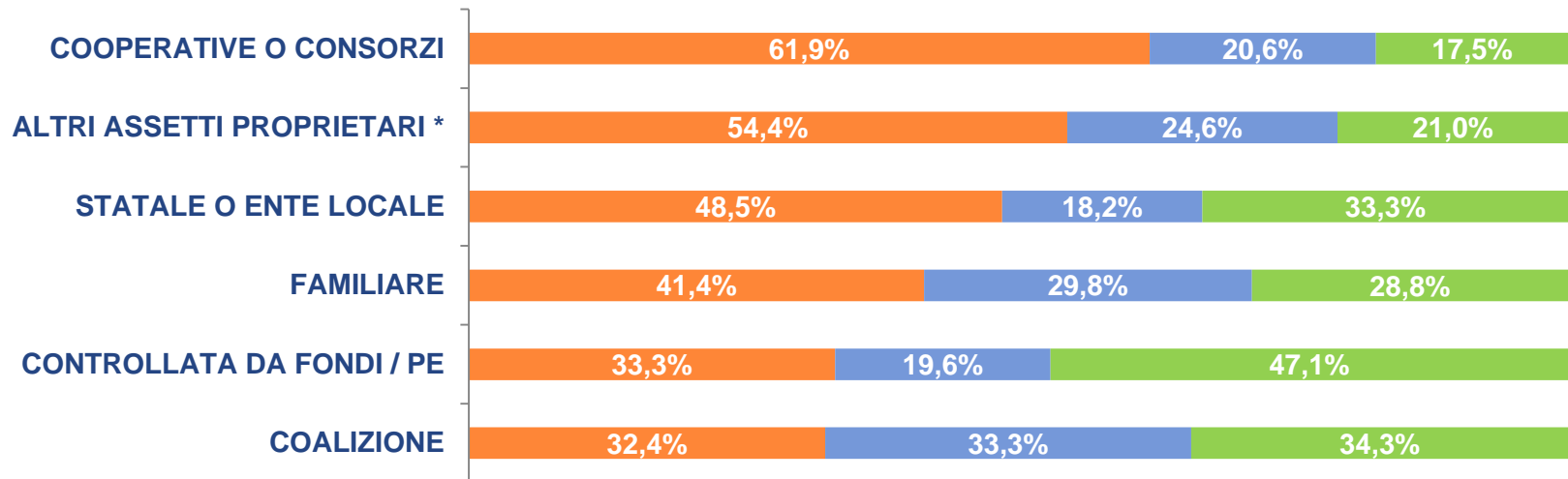
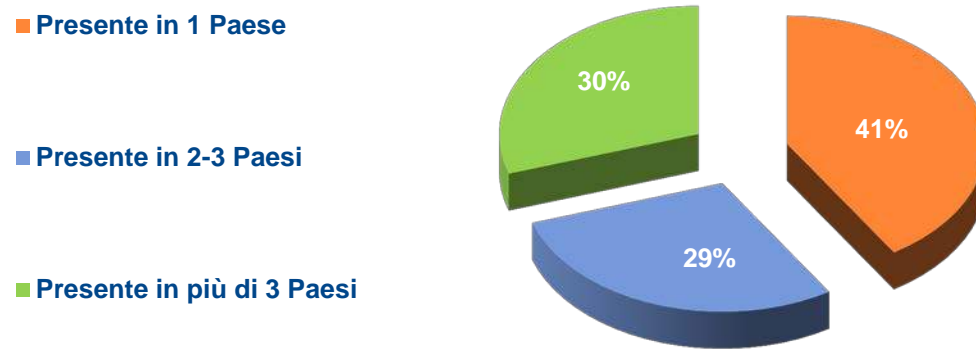
2 Macro-Aree geografiche	N	%
Europa Occidentale ed Orientale	134	6,1%
Europa Occidentale e Nord America	99	4,5%
Europa Orientale ed altra macro-area (diversa dall'Europa Occidentale)	74	3,4%
Europa Occidentale e Asia	51	2,3%
Europa Occidentale e altra macro-area (diversa dalle precedenti)	60	2,7%
Nord America e Asia	41	1,9%
Combinazioni diverse dalle precedenti	45	2,0%
Totale	504	22,9%

3 – 4 – 5 Macro-Aree geografiche	N	%
Europa Occidentale, Europa Orientale, Nord America (e altre macro-aree)	165	7,5%
Europa Occidentale, Nord America e altre macro-aree (diverse dall'Europa Orientale)	140	6,4%
Europa Occidentale, Europa Orientale e altre macro-aree (diverse dal Nord America)	123	5,6%
Combinazioni diverse dalle precedenti	99	4,5%
Totale	527	23,9%



Oltre un terzo delle aziende familiari si è internazionalizzata tramite IDE dopo la crisi del 2008

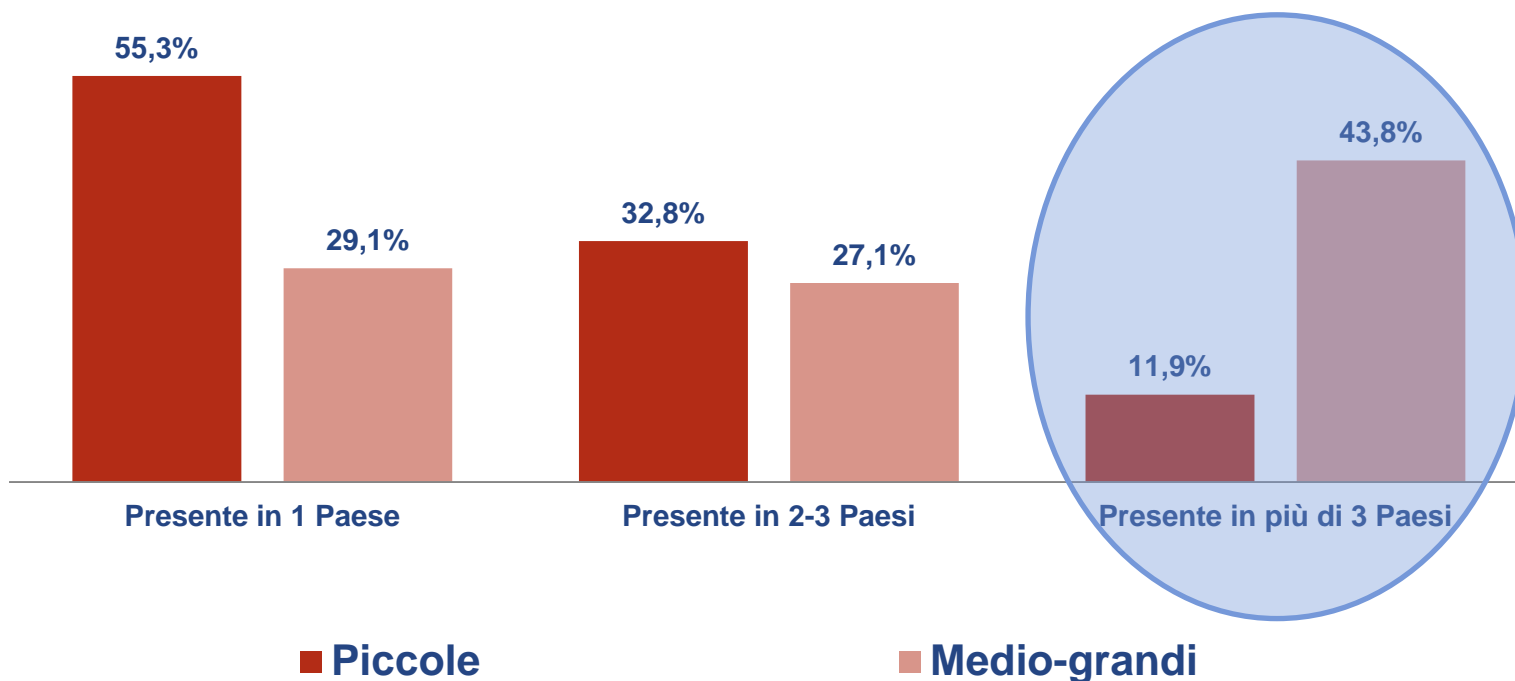
Quasi 1/3 delle aziende italiane è presente con IDE in più di 3 Paesi



(*) Aziende controllate da banche/assicurazioni + public companies + fondazioni.

Le **medie e grandi aziende familiari** hanno la capacità di presidiare più Paesi contemporaneamente rispetto a quelle di piccole dimensioni.

Bocconi

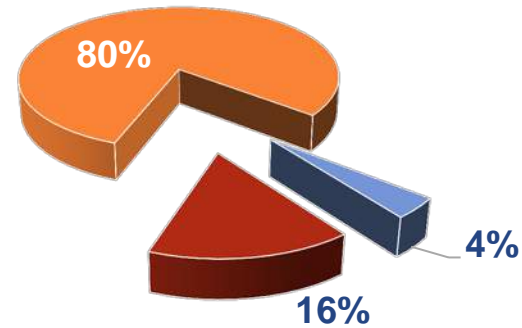


Quasi l'80% dei **circa 26 mila IDE** monitorati dall'Osservatorio AUB sono stati effettuati da aziende familiari

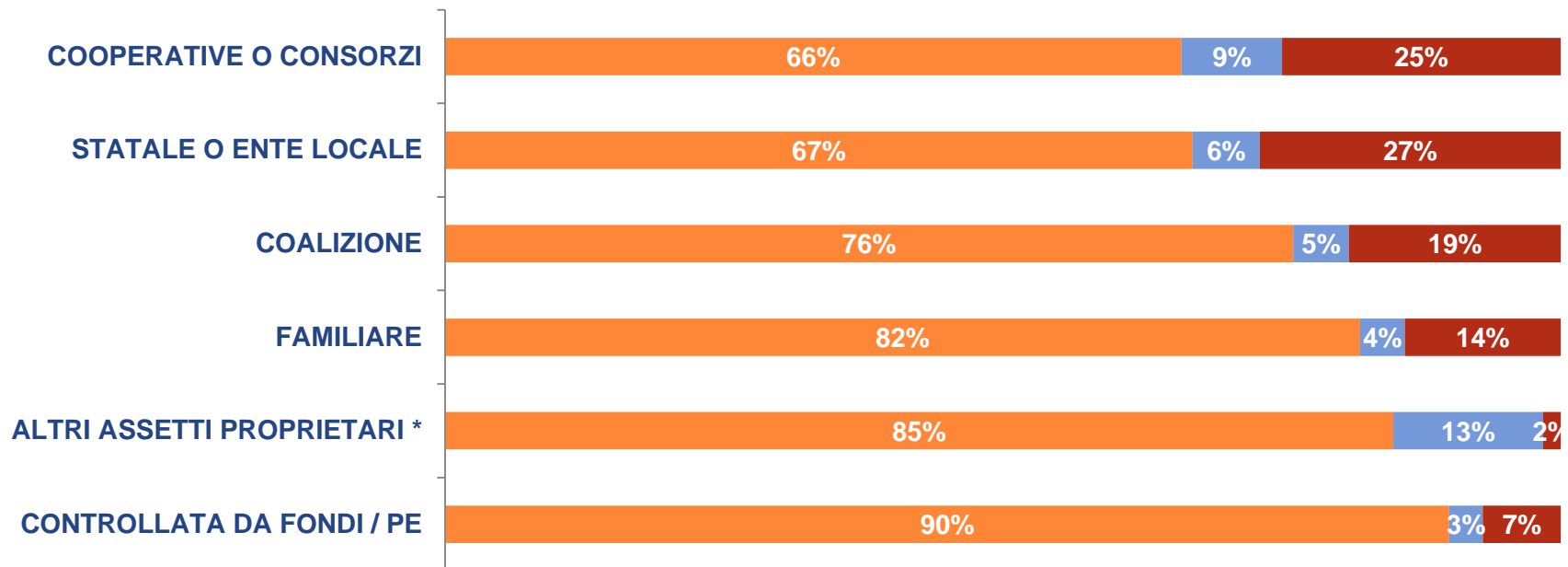
Assetto proprietario	20-50		> 50		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiare	3.159	85,7%	17.140	77,0%	20.299	78,3%
Statali o Enti Locali	15	0,4%	2.278	10,2%	2.293	8,8%
Coalizioni	362	9,8%	1.364	6,1%	1.726	6,7%
Controllata da Fondi d'Investimento/PE	91	2,5%	855	3,8%	946	3,6%
Cooperative o Consorzi	26	0,7%	299	1,3%	325	1,3%
Altri assetti proprietari *	32	0,9%	312	1,4%	344	1,3%
Totale	3.685	100,0%	22.248	100,0%	25.933	100,0%

(*) Aziende controllate da banche/assicurazioni + public companies + fondazioni.

- Circa l'80% degli IDE sono partecipazioni maggioritarie del capitale
- Le aziende Statali e le Cooperative o Consorzi sono quelle che più delle altre detengono partecipazioni di minoranza



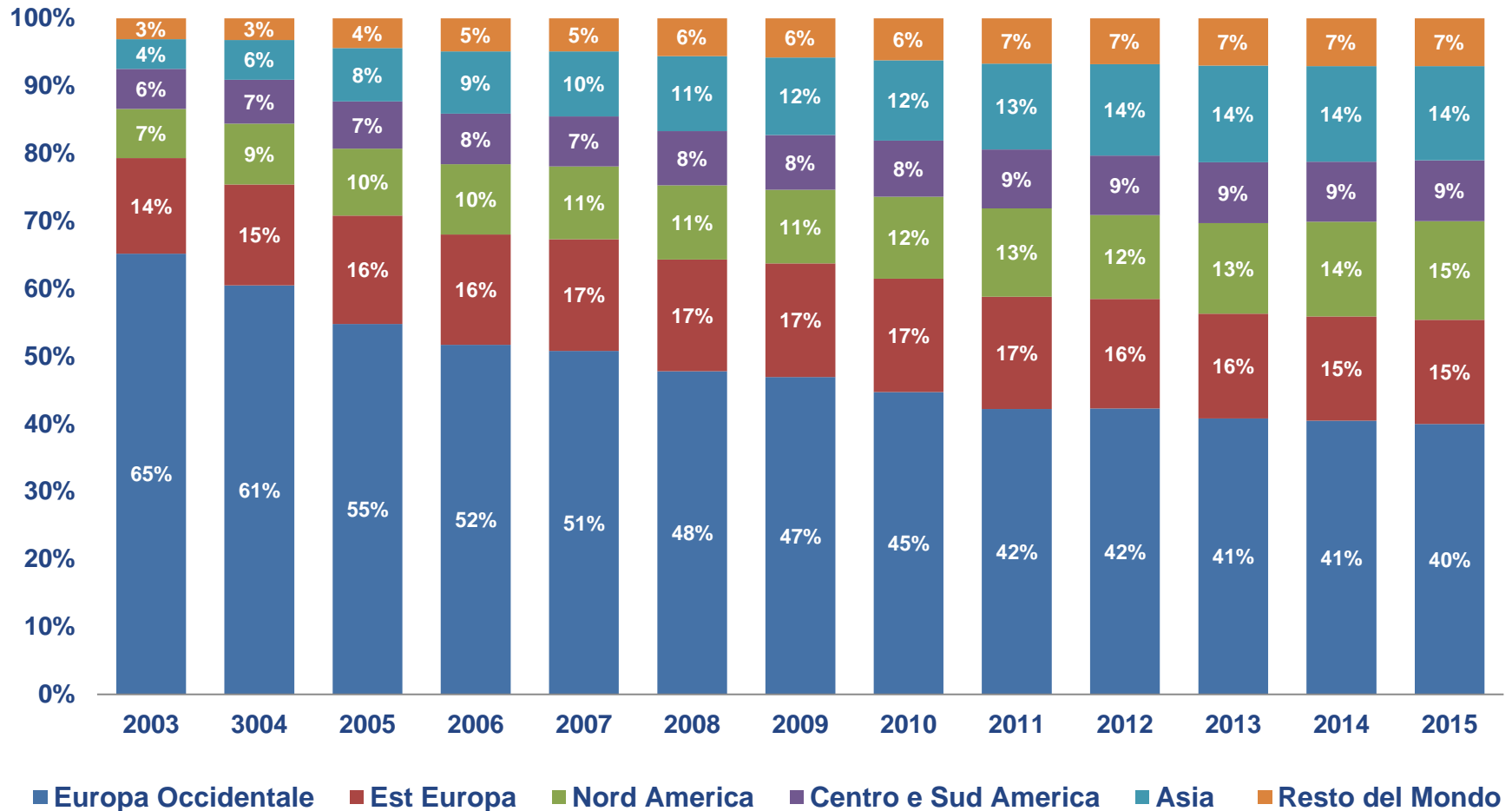
■ **Maggioranza** ■ **50 - 50** ■ **Minoranza**



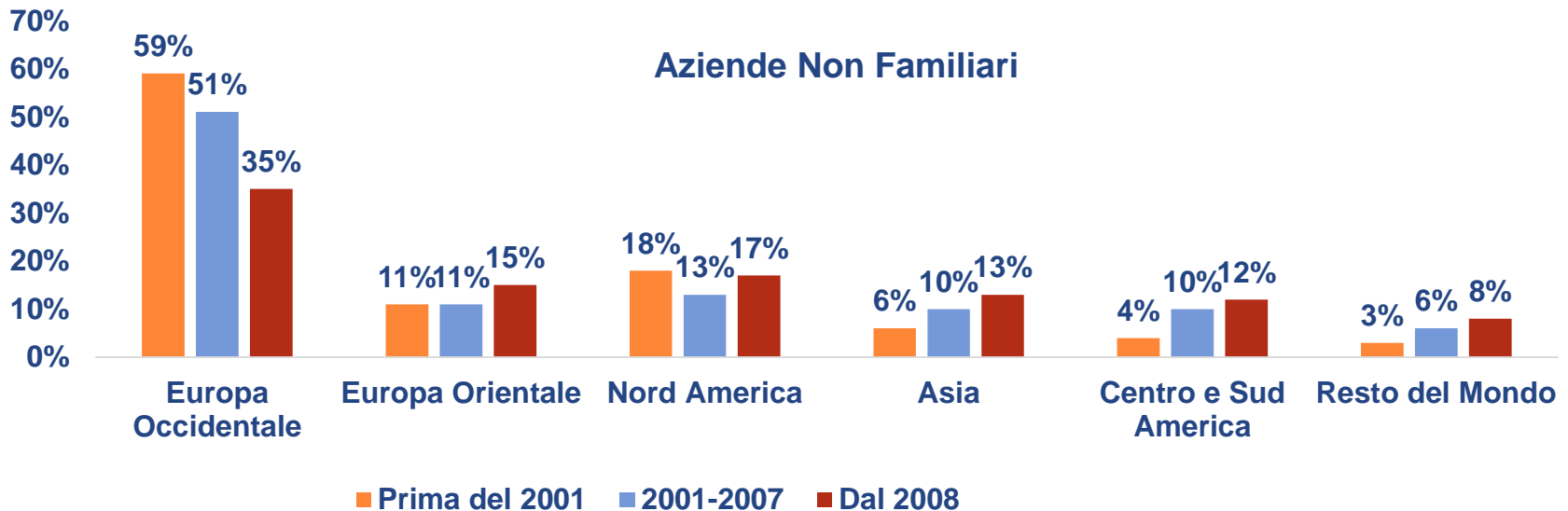
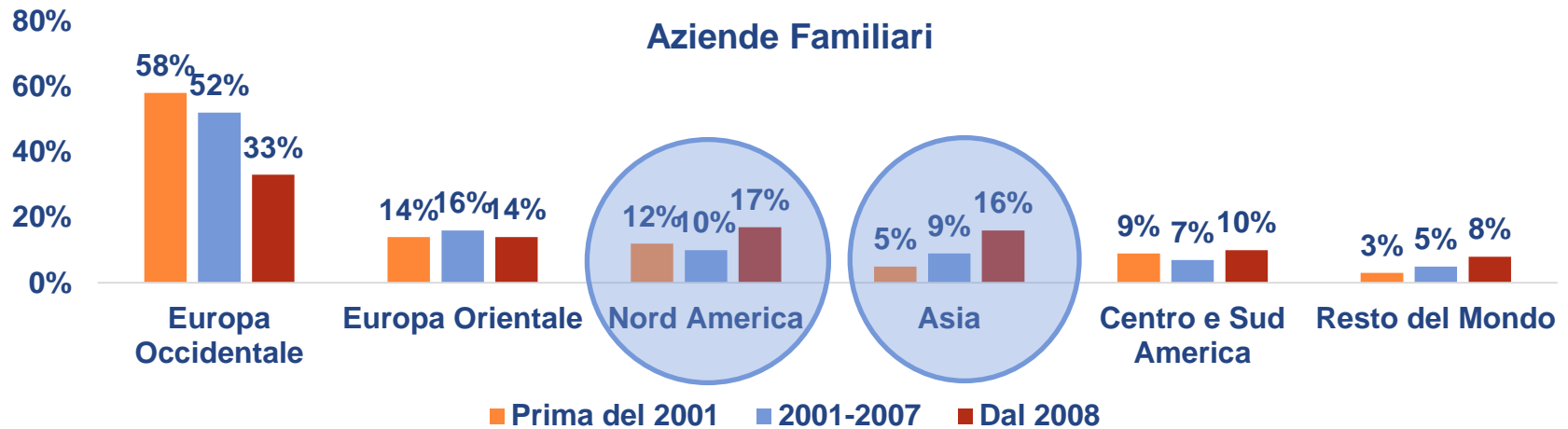
(*) Aziende controllate da banche/assicurazioni + public companies + fondazioni.

Dal 2003 gli IDE delle aziende familiari in Europa Occidentale si sono ridotti di 25 punti, e sono cresciuti quelli in Asia (+10 punti) e Nord America (+8 punti)

Bocconi

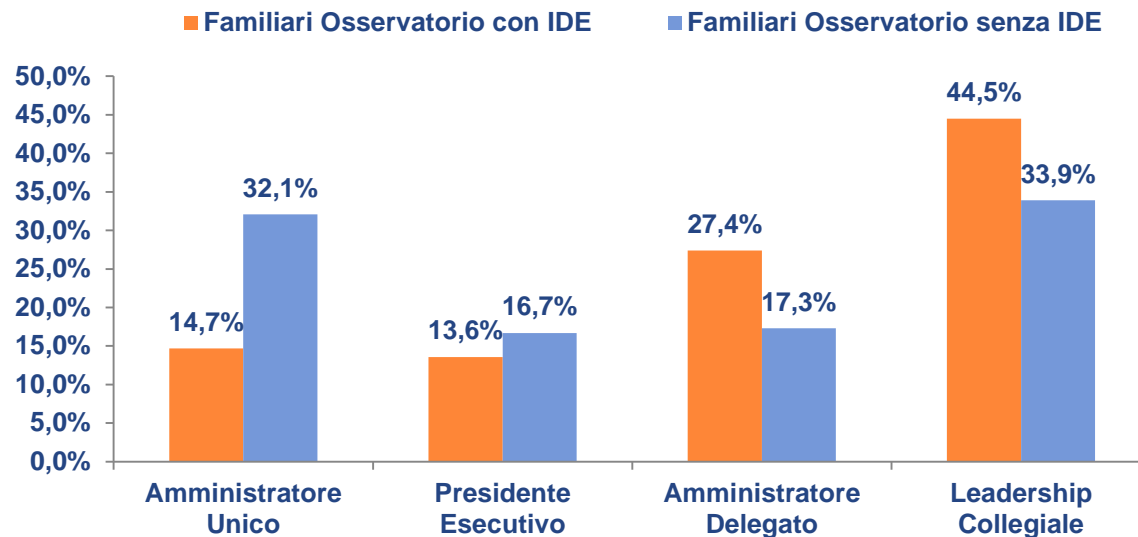


Il differente mix geografico del portafoglio IDE prima del 2001 e dopo la crisi del 2008

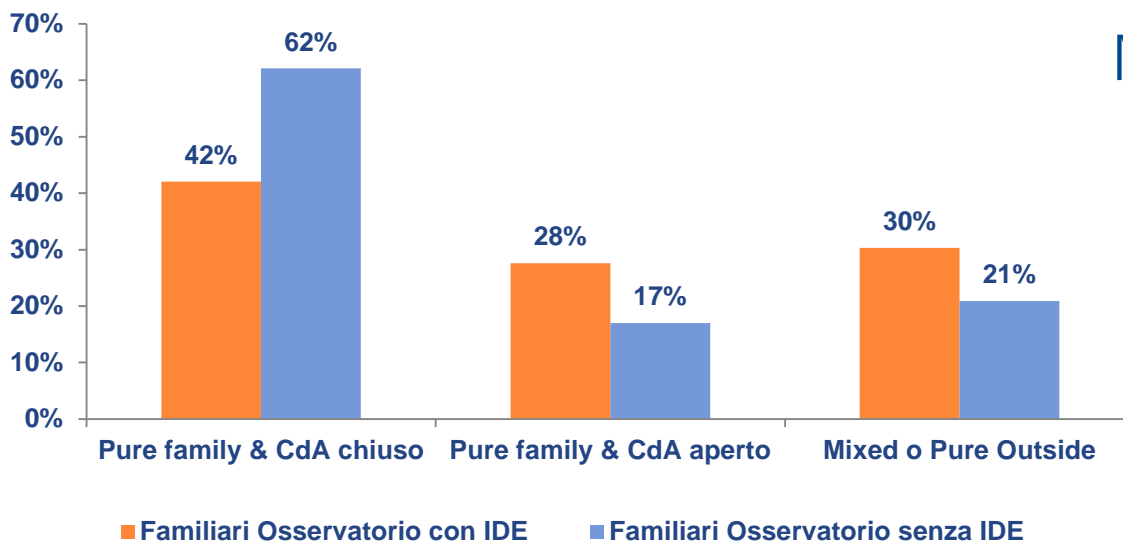


Resto del Mondo: Africa + Medio Oriente + Oceania.

Modelli di leadership strutturati sono più diffusi nelle aziende internazionalizzate tramite IDE

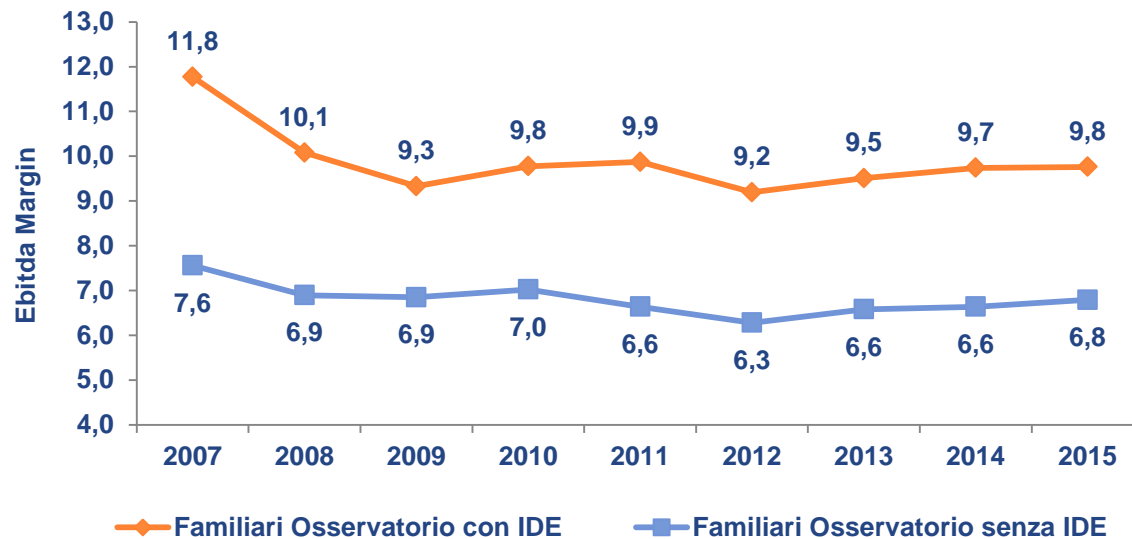


Bocconi



Modelli di governance aperti verso i non familiari sono più diffusi nelle aziende internazionalizzate tramite IDE

Le aziende con IDE sono quelle con i maggiori tassi di redditività ...



... e con una maggiore solidità patrimoniale



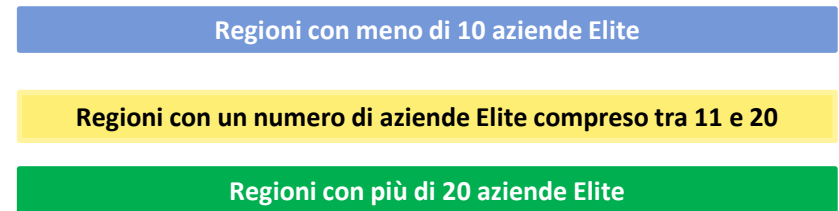
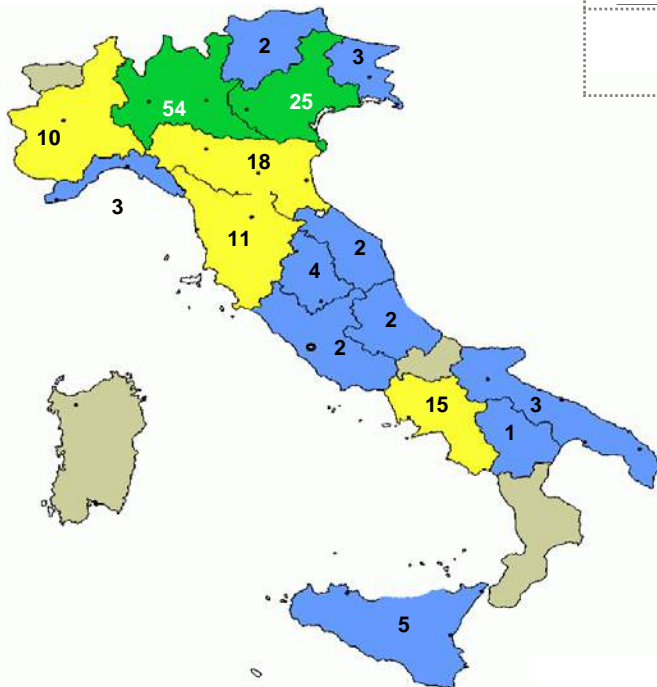
Bocconi

Le aziende del programma «Elite»

Un campione sovra-performante

A partire dalle 260 aziende italiane iscritte al programma «Elite» di Borsa Italiana, le aziende incluse nell'Osservatorio AUB sono **202***

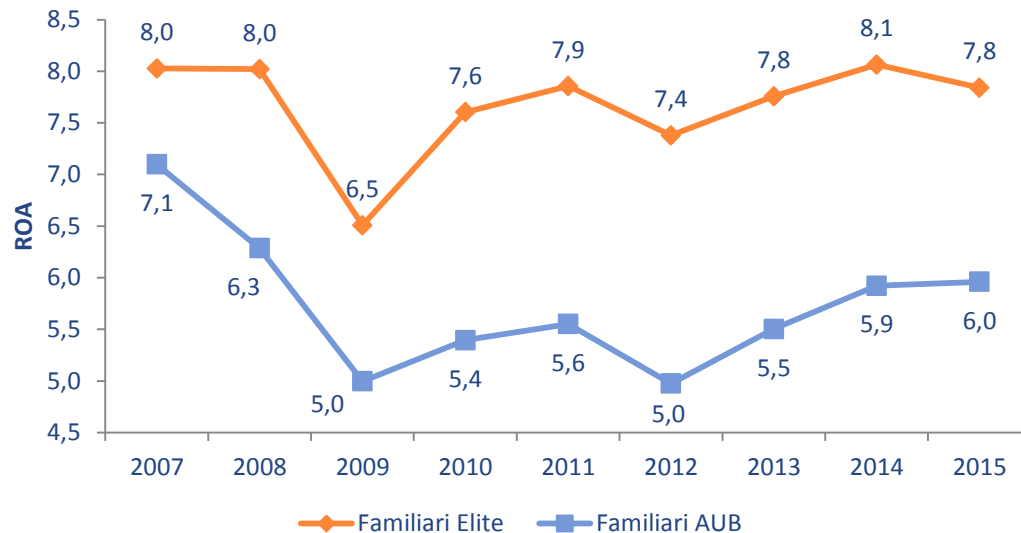
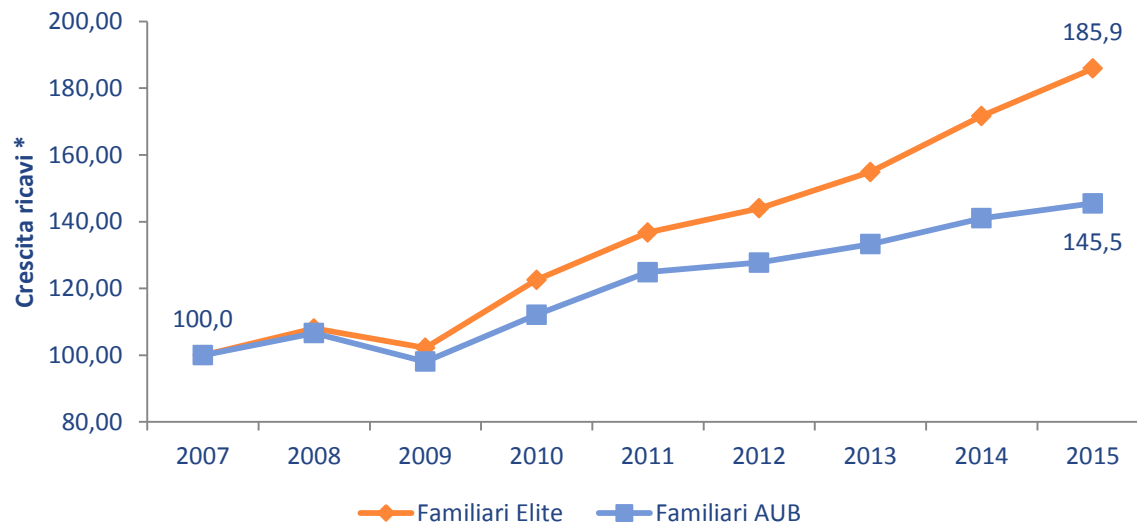
ASSETTO PROPRIETARIO	Elite		Osservatorio AUB	
	N	%	N	%
Familiari	160	79,0%	10.231	65,3%
Non Familiari	42	21,0%	5.447	34,7%
Totale	202	100,0%	15.678	100,0%



(*) Il numero sopra indicato non comprende le aziende entrate a far parte del programma «Elite» il 4 novembre 2016.

(**) In grigio le Regioni nelle quali non sono presenti Aziende appartenenti al programma Elite.

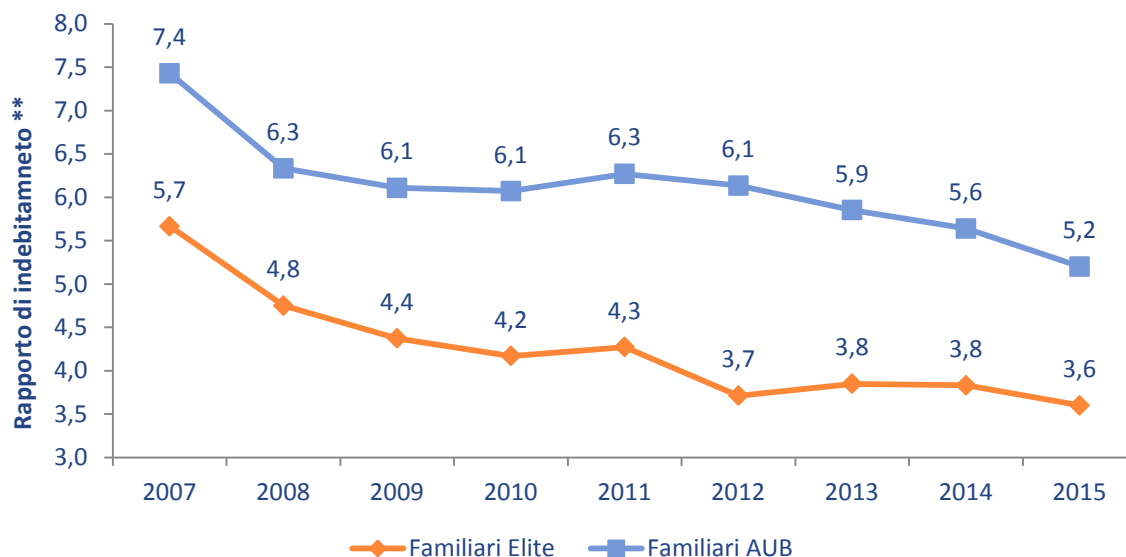
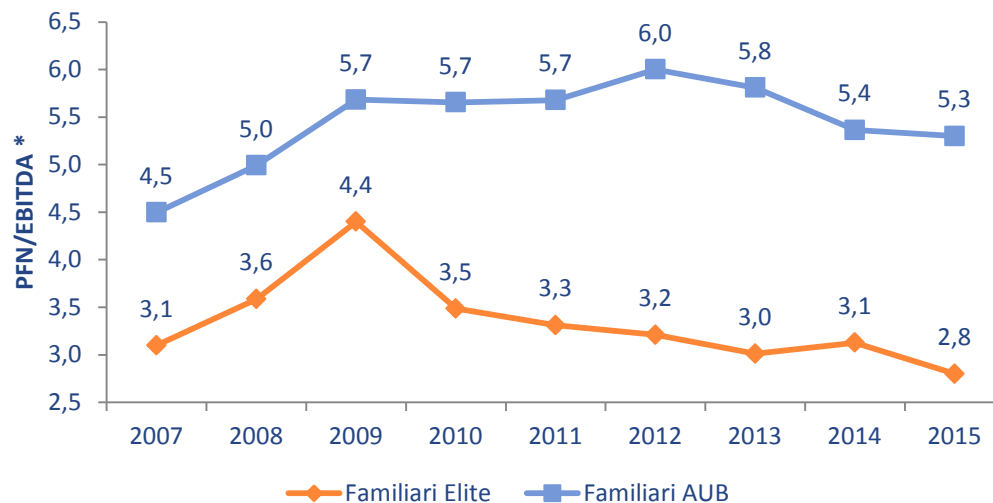
Le aziende Elite sono cresciute ad un tasso quasi doppio nel periodo 2007-2015



... e hanno registrato, in media, un ROA superiore del 30% rispetto alla media nazionale

(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Le aziende Elite mostrano un rapporto PFN/EBITDA pari alla metà circa della media nazionale nel 2015....

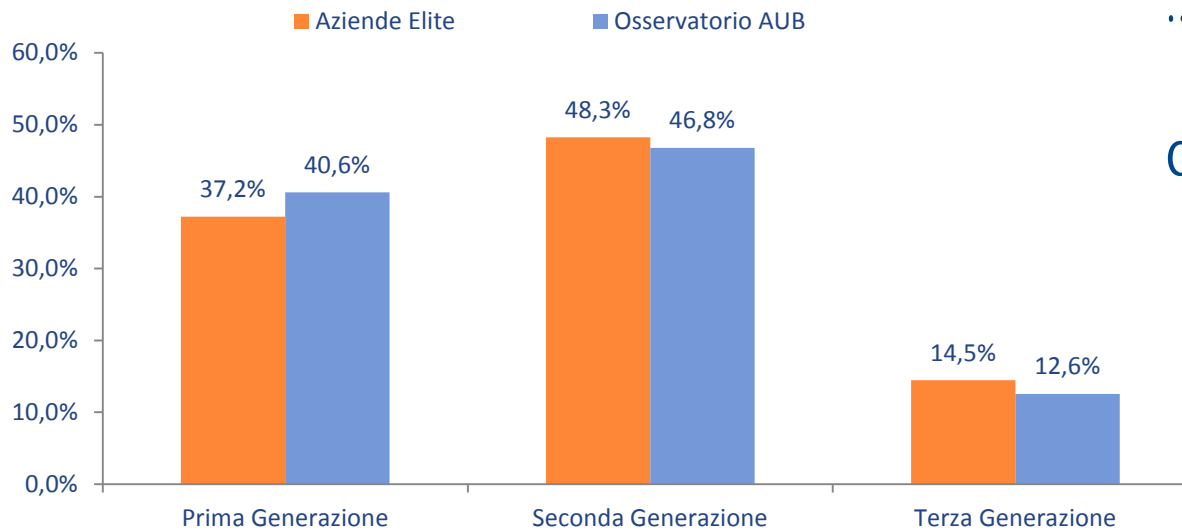
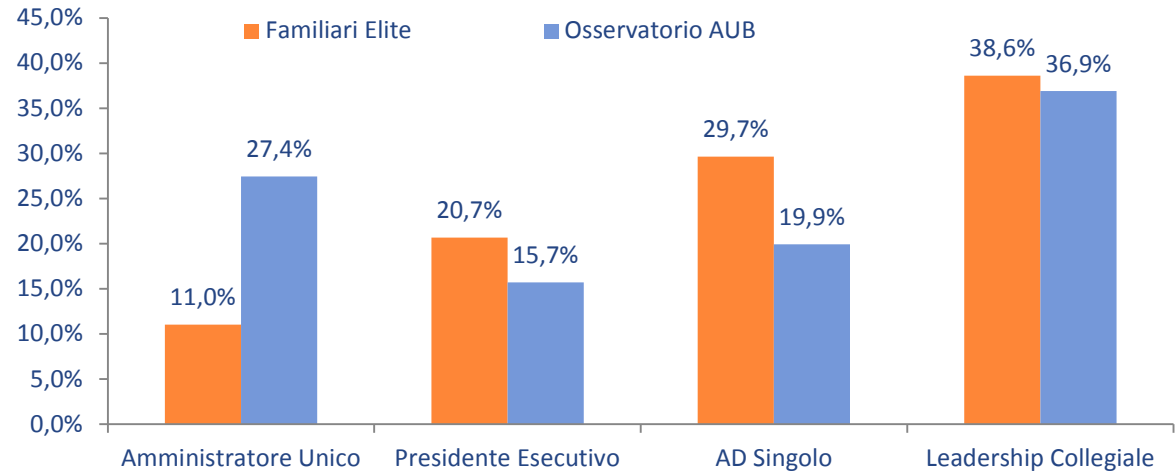


... e un rapporto di indebitamento inferiore del 30% circa rispetto alla media nazionale

(*) La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida). Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

(**) Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

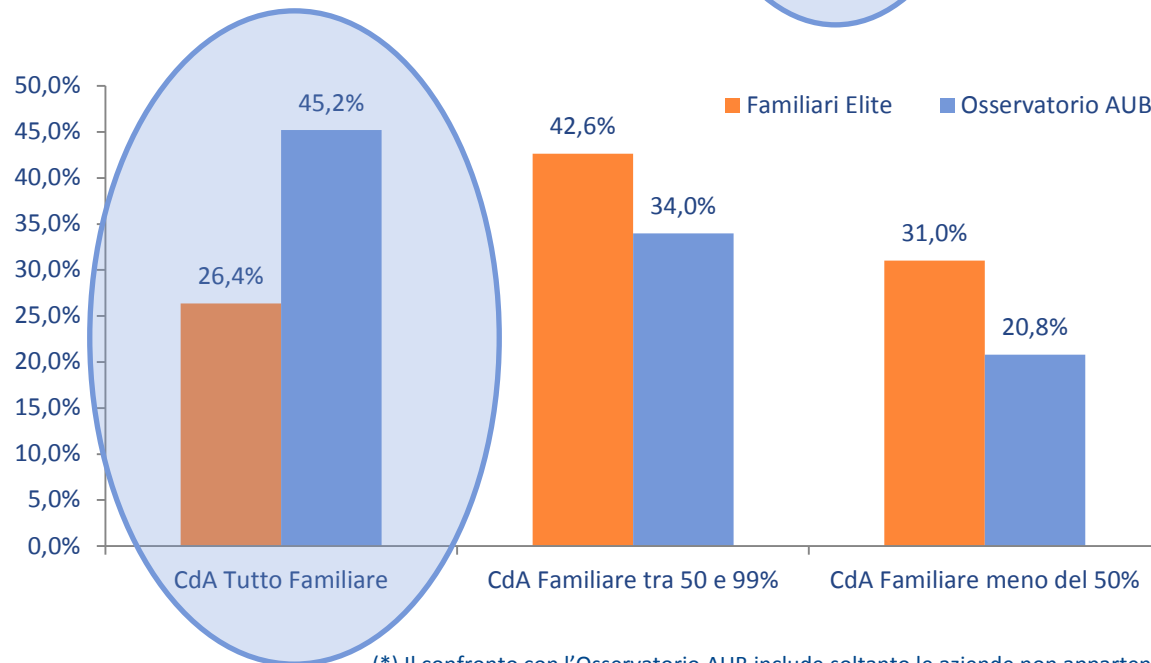
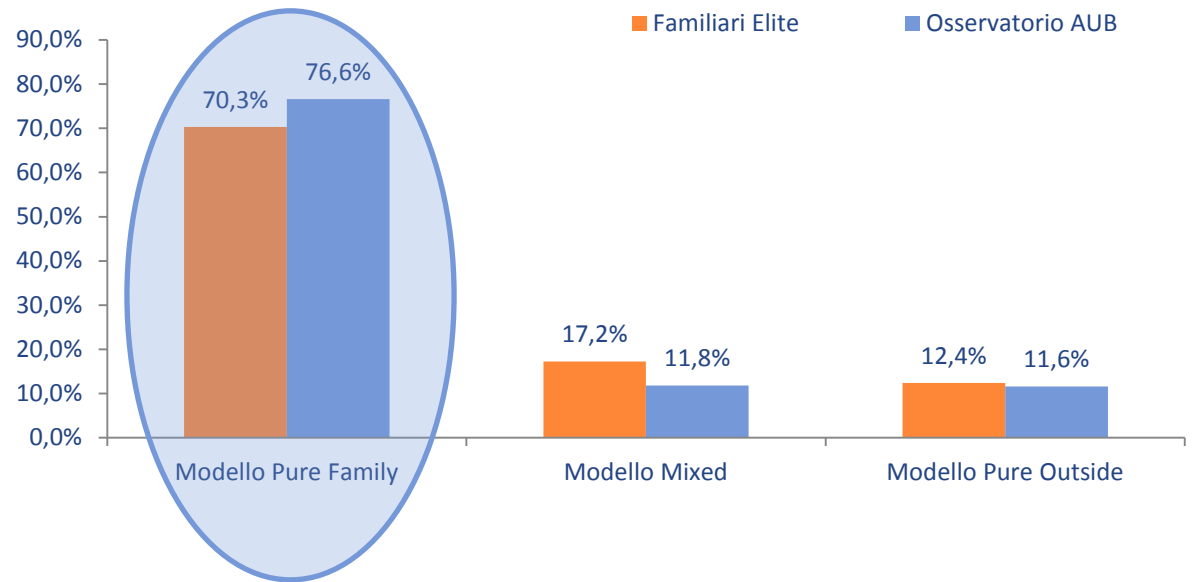
Le aziende Elite hanno modelli di leadership più strutturati ...



... e sono guidate in misura simile a quanto avviene nel resto del Paese da leader di prima, seconda e terza generazione*

(*) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

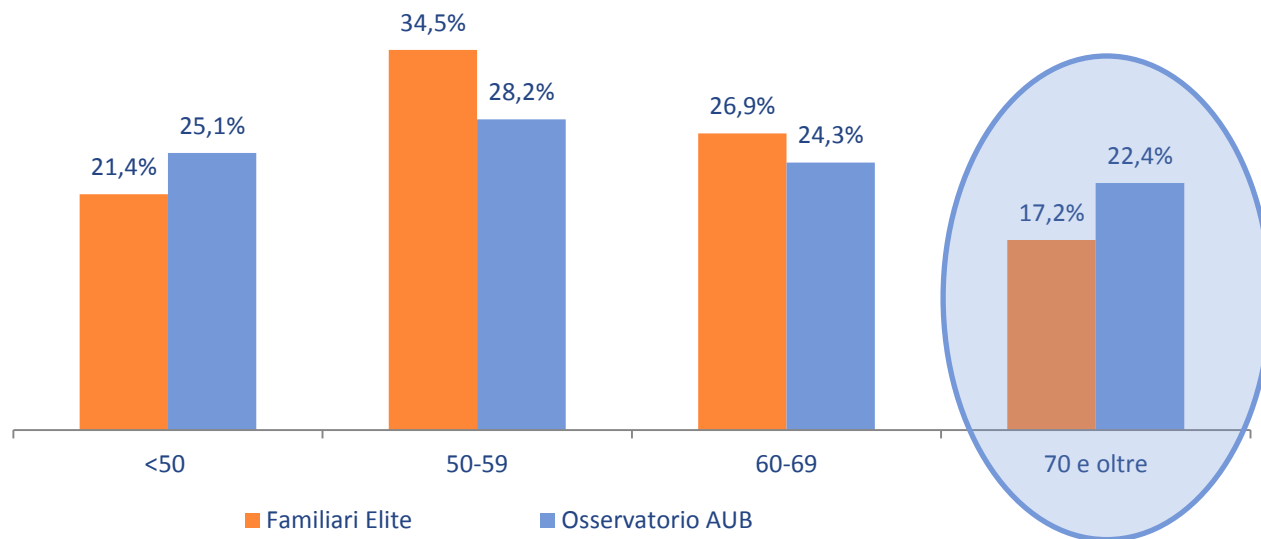
La percentuale di leader familiari nelle aziende Elite è simile a quella nazionale ...



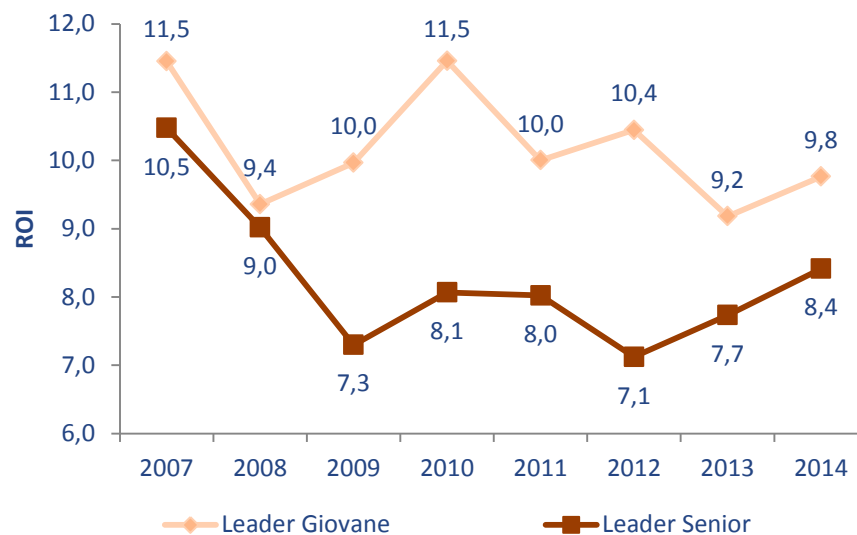
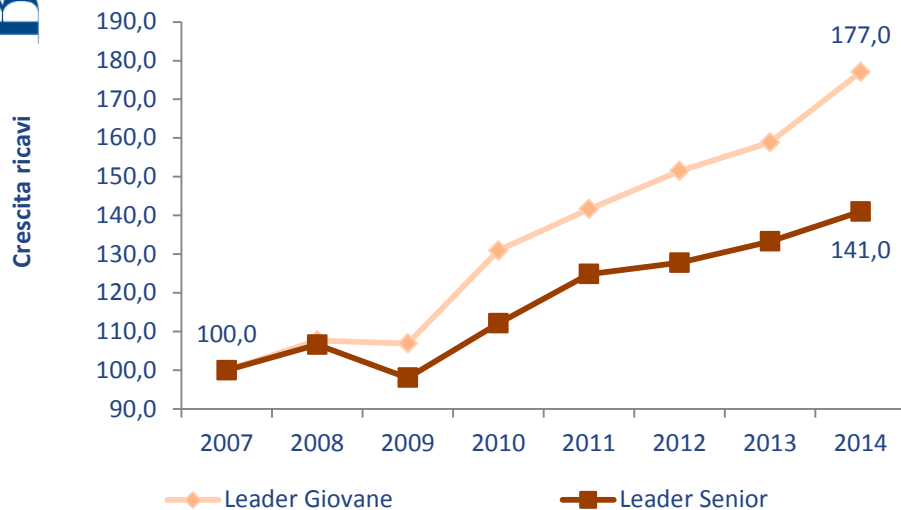
... mentre i CdA delle aziende Elite mostrano una maggiore apertura verso consiglieri non familiari *

(*) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

Una minore percentuale di aziende Elite è guidata da leader ultrasettantenni *

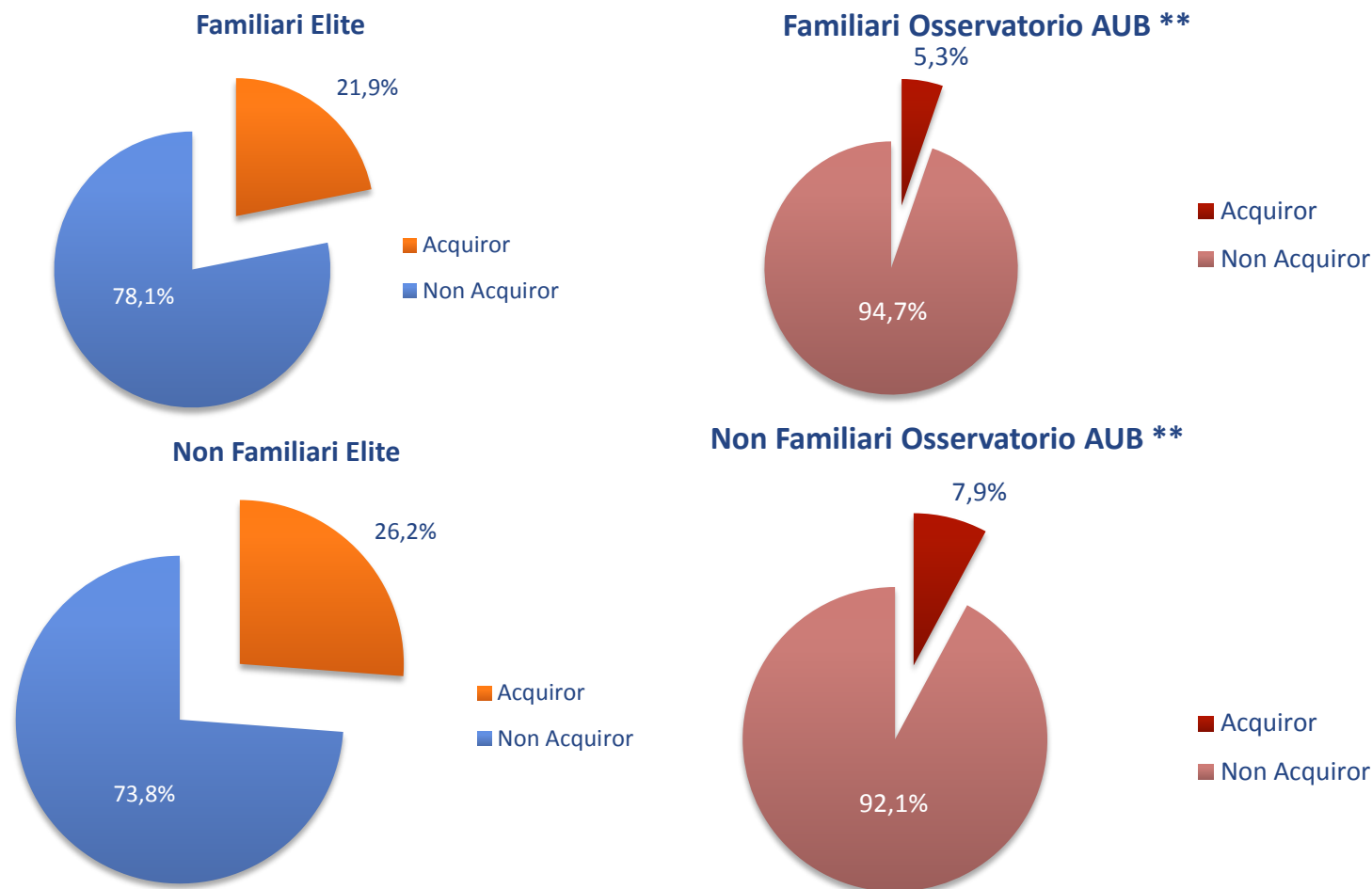


Bocconi



(*) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

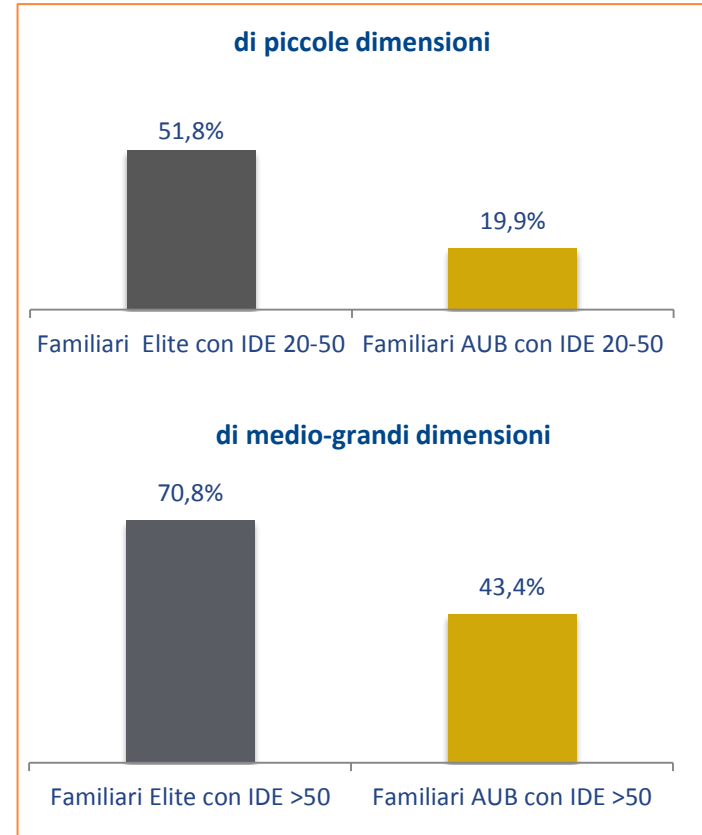
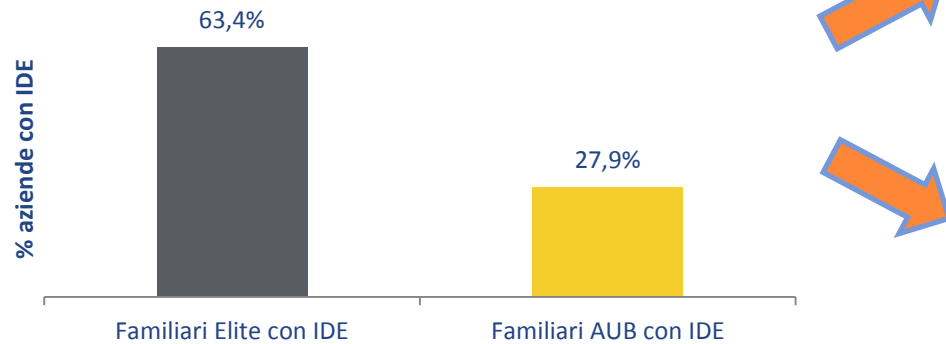
Le aziende Elite sono più propense rispetto alla media nazionale ad intraprendere percorsi di crescita tramite acquisizioni



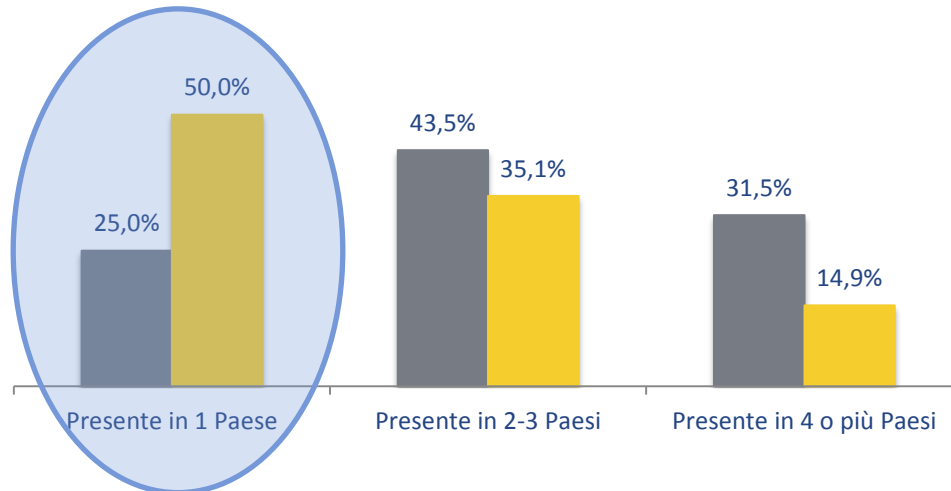
(*) Sono state considerate soltanto le operazioni di acquisizione del controllo, ossia quelle volte ad acquisire più del 50% del capitale della target.

(**) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

Circa 2 aziende Elite su 3 sono internazionalizzate tramite IDE, contro una media nazionale del 28% circa **



Grado di internazionalizzazione



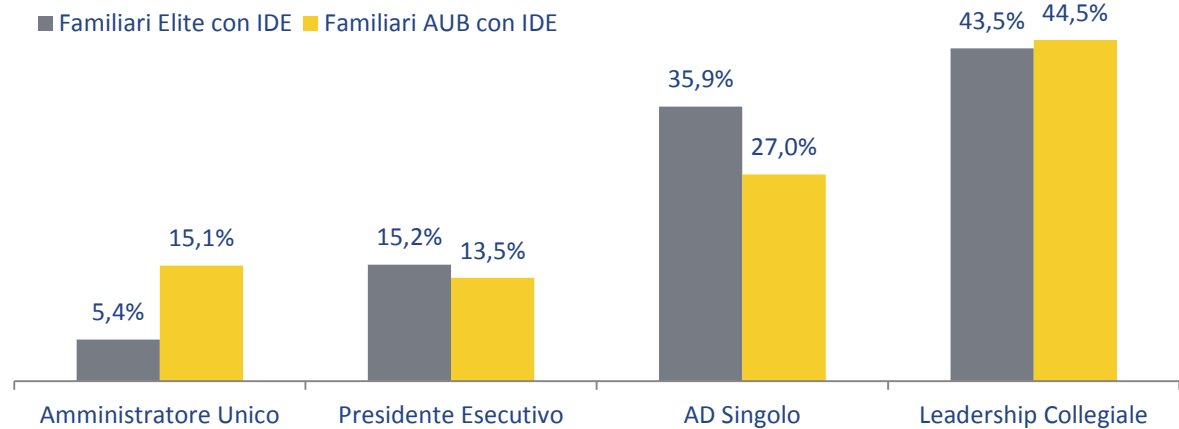
■ Familiari Elite con IDE
■ Familiari AUB con IDE

(*) Sono state considerate tutte le partecipazioni estere con una quota superiore al 10% (Fonte: Orbis).

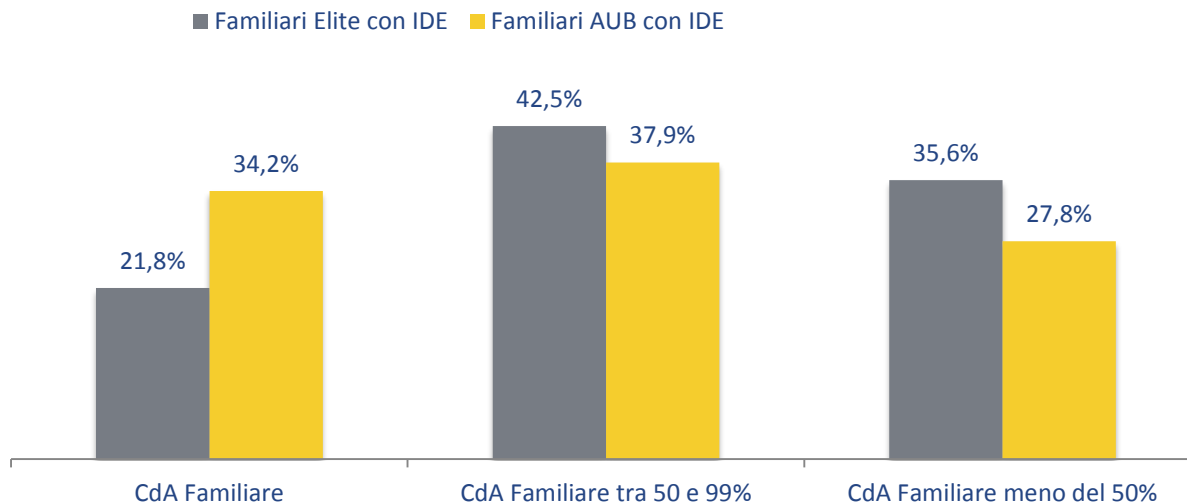
(**) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

Le aziende Elite con IDE hanno modelli di leadership più strutturati ...

Bocconi



... e mostrano una maggiore apertura verso consiglieri non familiari rispetto alle altre aziende AUB con IDE *



(*) Il confronto con l'Osservatorio AUB include soltanto le aziende non appartenenti al programma ELITE.

Le holding di famiglia*

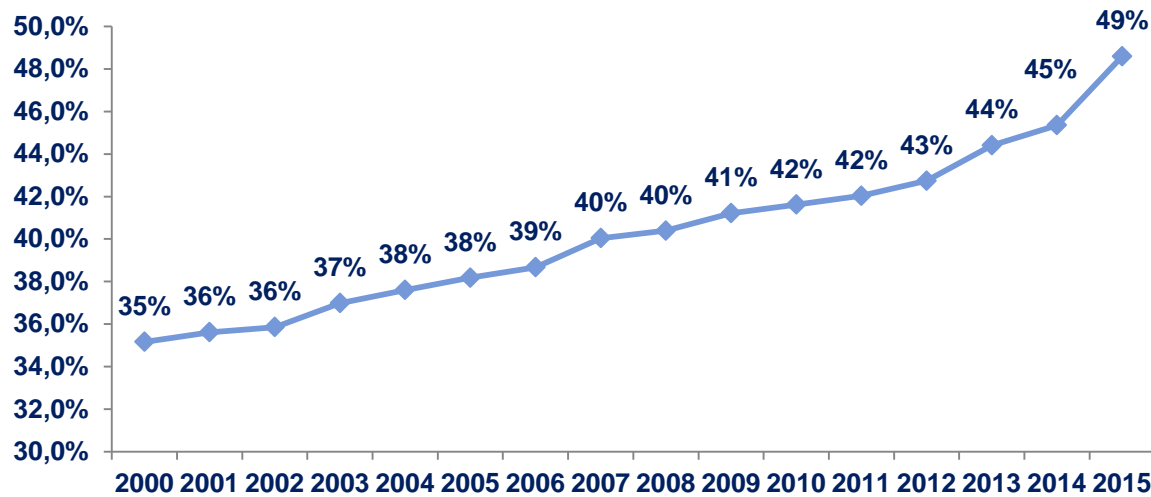
I gruppi con un solo livello performano meglio

* Si ringrazia la Dott.ssa Carolina Marton, tesista presso l'Università Bocconi a.a. 2015-16

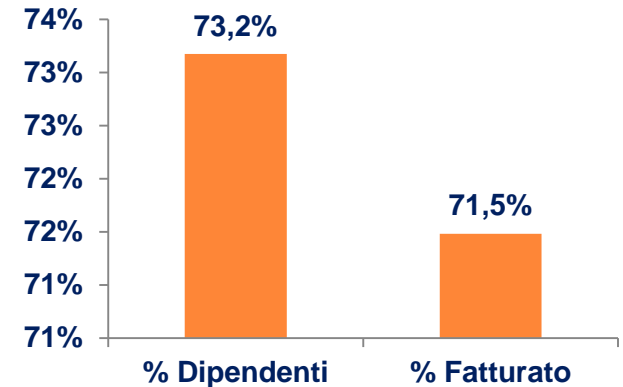


- Delle 2.672 aziende familiari con fatturato superiore a 50 milioni di euro monitorate dall'Osservatorio AUB, circa il 49% ha (almeno) una holding di controllo al vertice*.
- La percentuale di aziende con una holding al vertice è aumentata di circa 14 punti tra il 2000 e il 2015

% aziende con holding



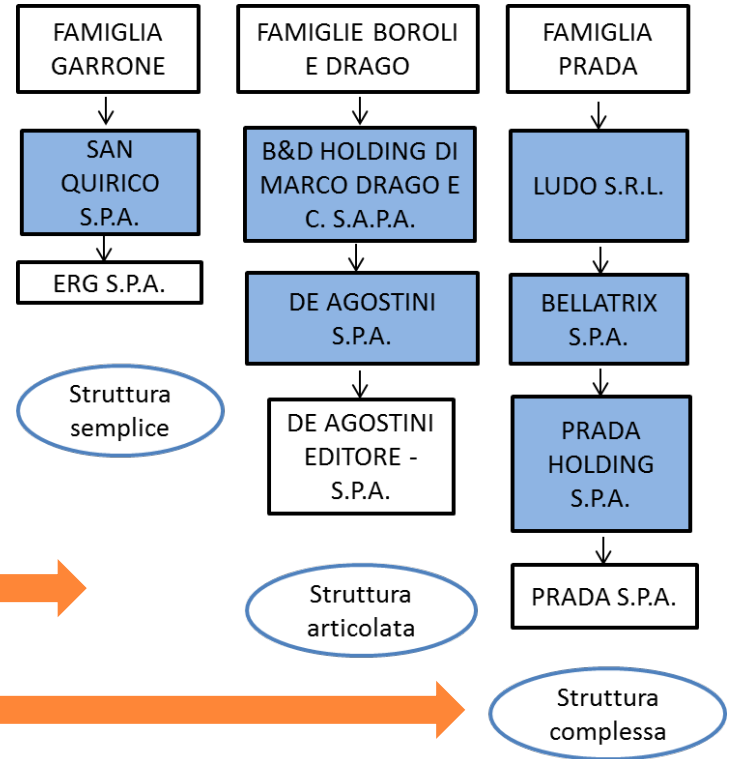
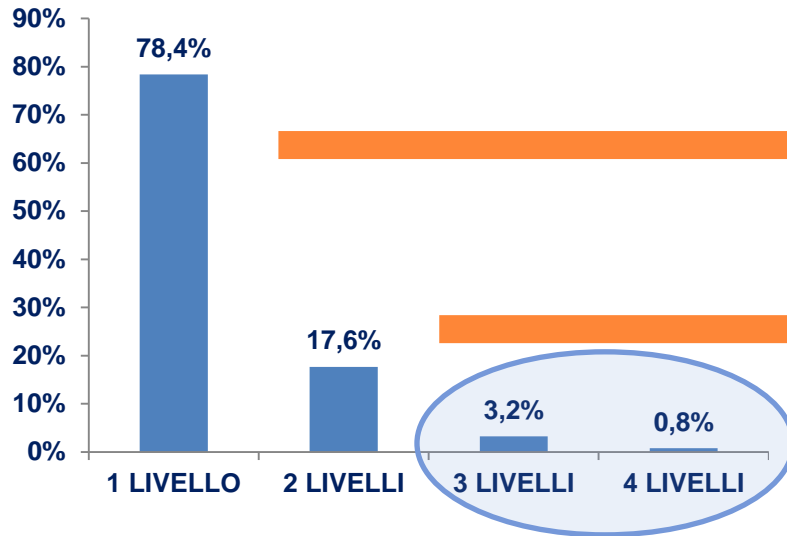
Incidenza aziende con holding

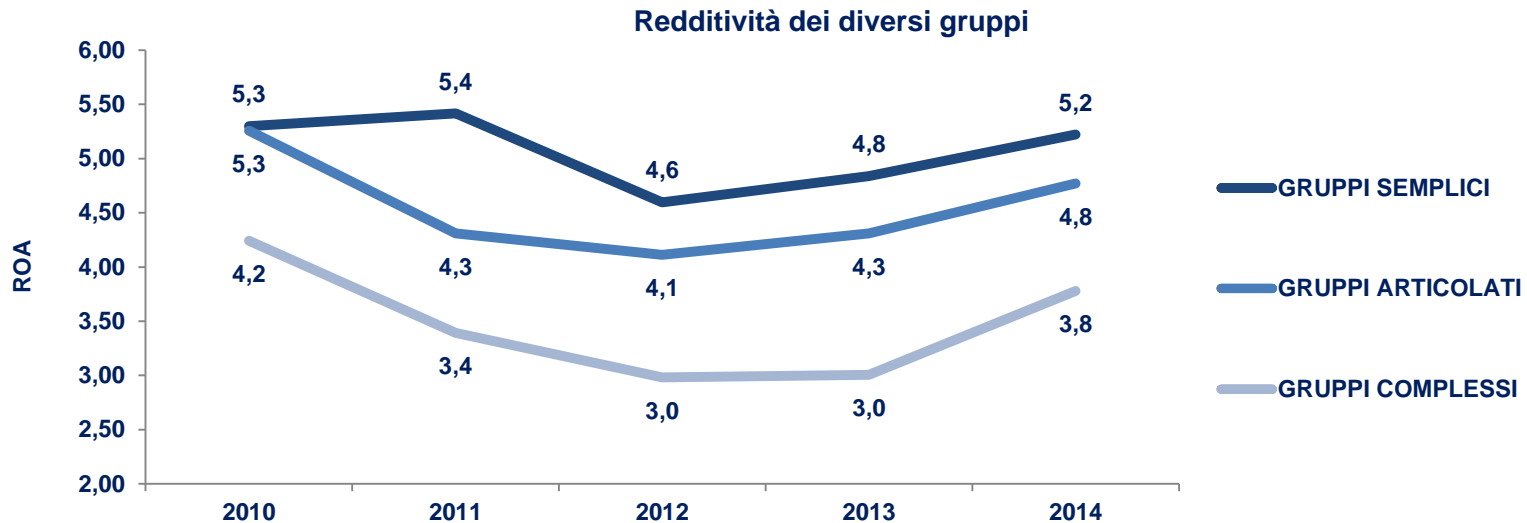


(*) Persona giuridica che controlla una società, cioè che possiede una percentuale di azioni (i) superiore al 50% in società non quotate o (ii) superiore al 25% in società quotate.

Quasi l'80% delle aziende sono controllate da un solo livello di holding

Bocconi





Tipo di gruppo	Δ ROA 2010	Δ ROA 2011	Δ ROA 2012	Δ ROA 2013	Δ ROA 2014
Gruppi semplici	0,19	1,25***	0,66***	0,73***	0,61**
Gruppi articolati	0,01	-1,02***	-0,41**	-0,45**	-0,39*
Gruppi complessi	-1,05	-1,80**	-1,52**	-1,73**	-1,35

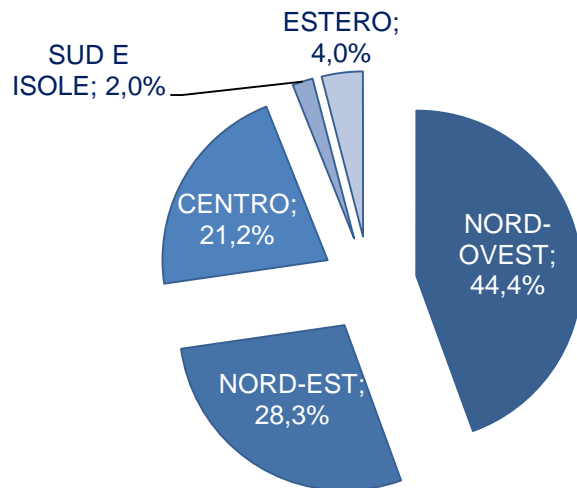
*I valori del ROA indicano che le diverse configurazioni di Gruppi hanno performance **superiori (+)** o **inferiori (-)** di "x" punti rispetto al resto della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con*

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

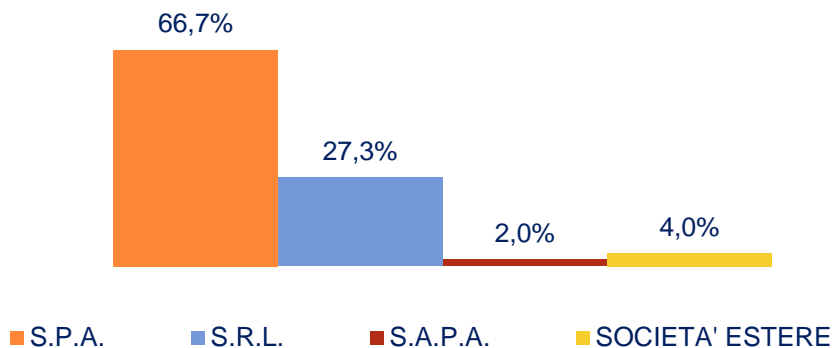
I primi 100 gruppi industriali con una holding (da EXOR a Edelweiss Energy Holding)



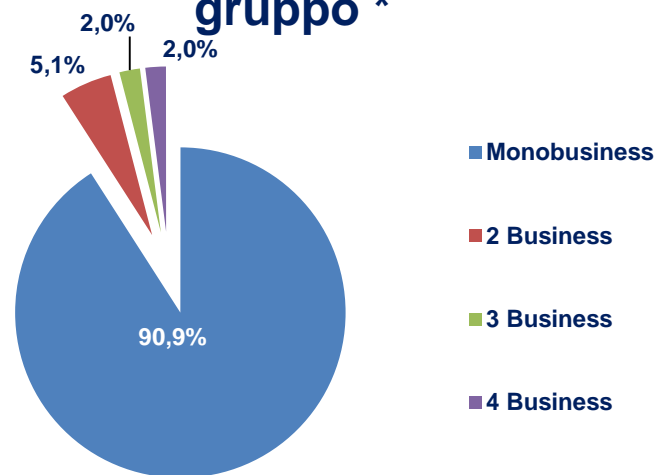
Area geografica (sede holding)



Forma giuridica della holding

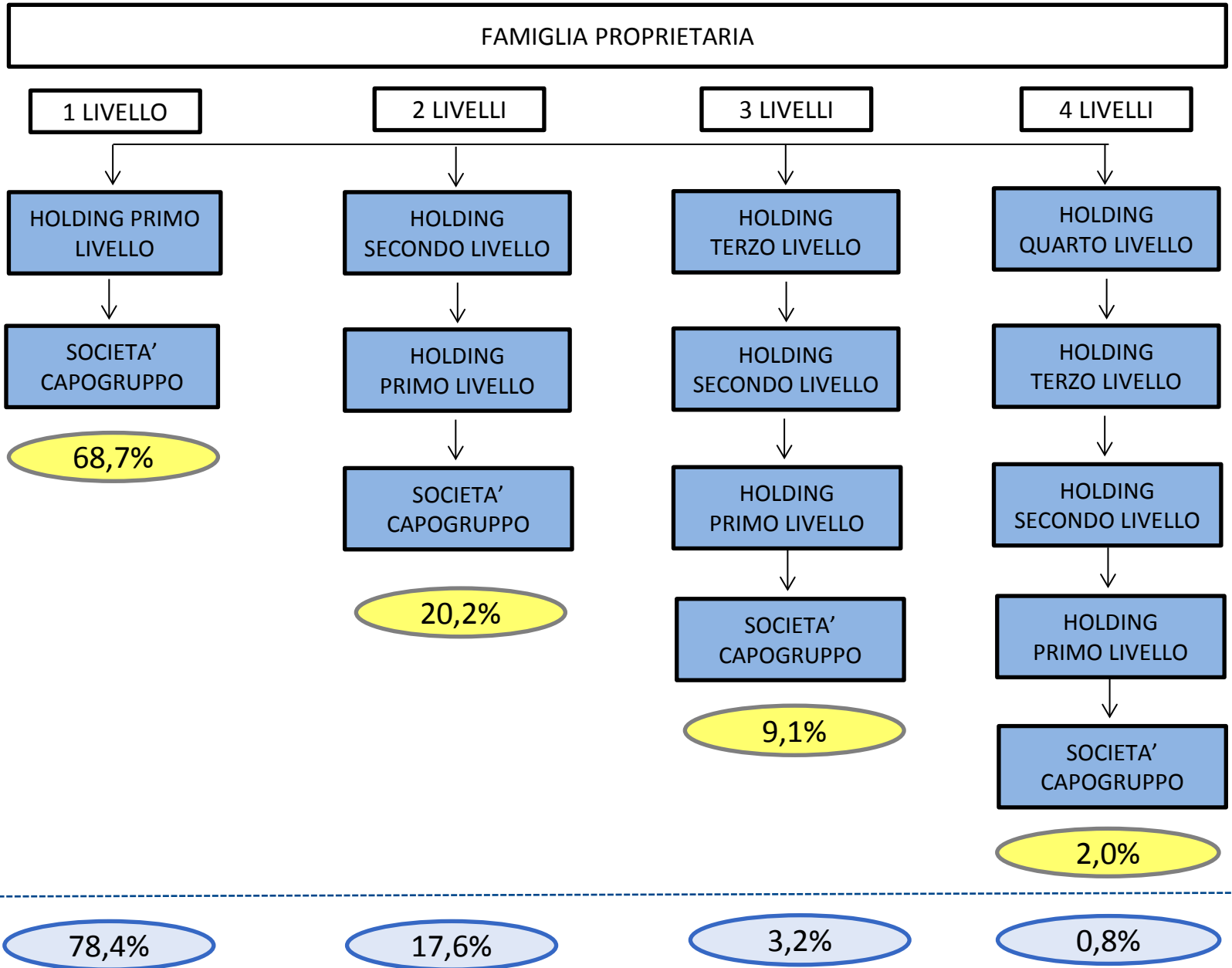


Diversificazione del gruppo *

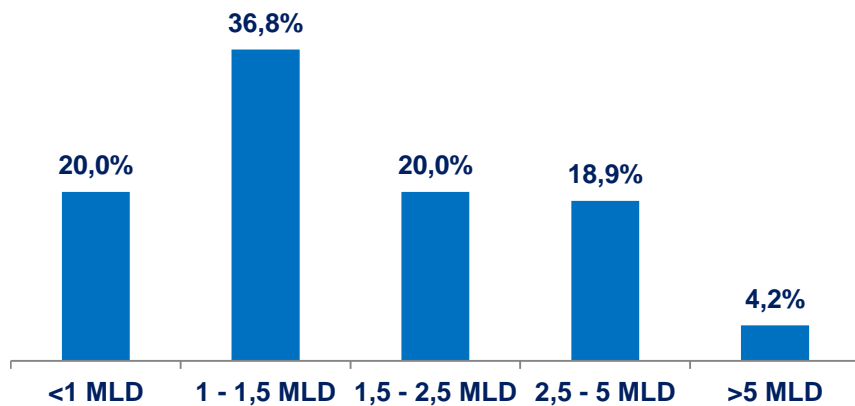


(*) Il grado di diversificazione del gruppo è stato verificato confrontando all'interno di ciascun gruppo i settori di attività delle società controllate di primo livello.

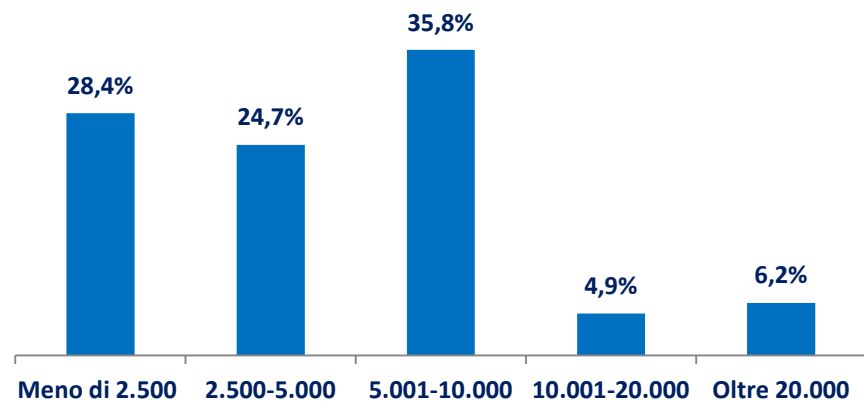
Le strutture di vertice dei primi 100 gruppi familiari



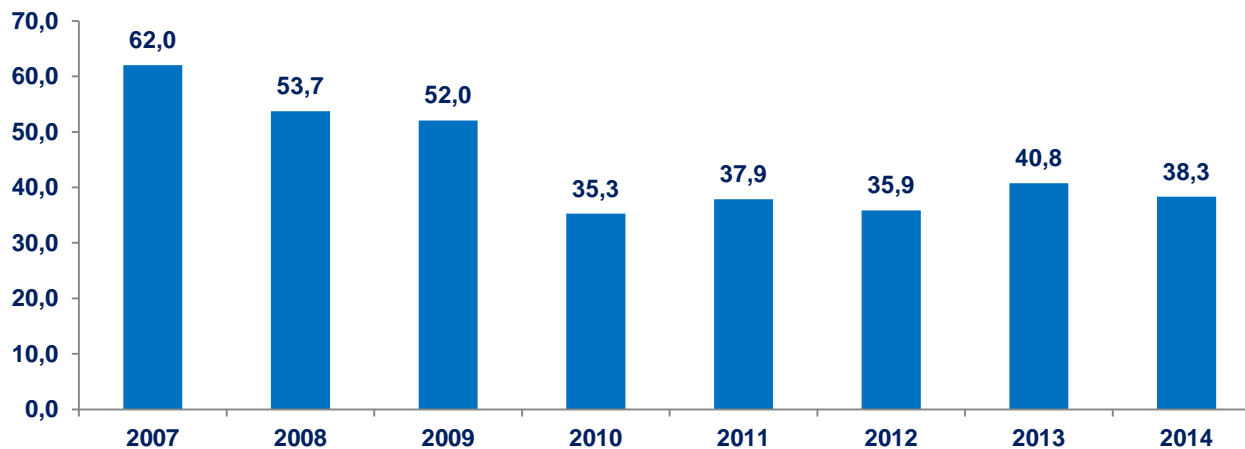
Distribuzione per classe di fatturato (di gruppo)



Distribuzione per classe di dipendenti (di gruppo)



Trend dei dipendenti della holding

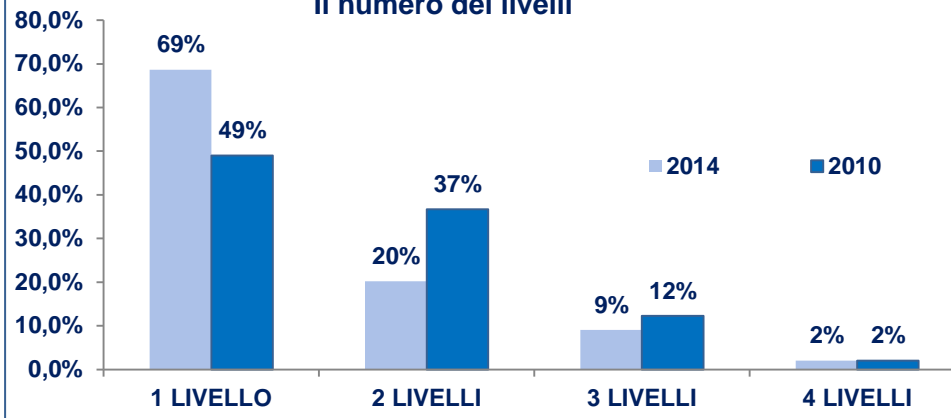


Un confronto tra i primi 50 gruppi familiari di oggi e del 2010

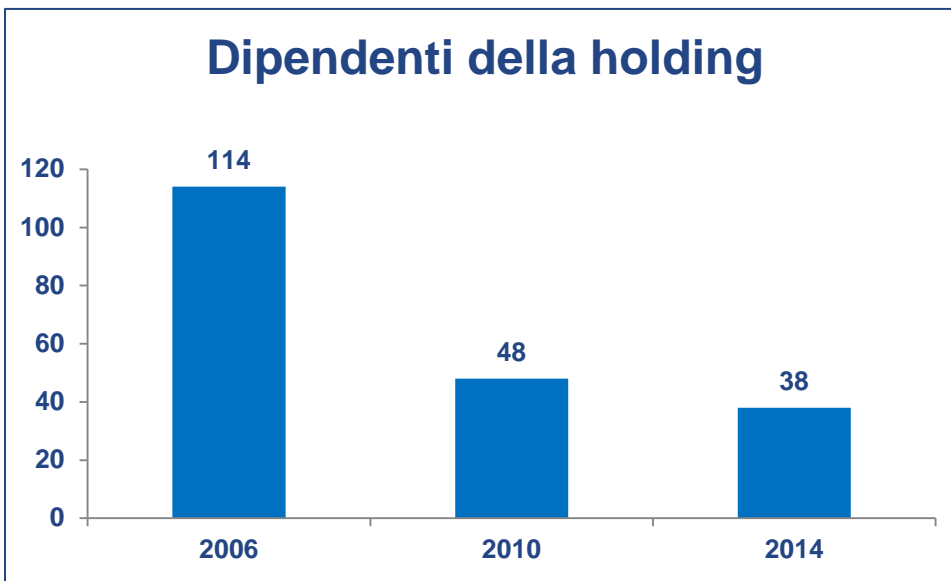
Le attività svolte dalla holding



Il numero dei livelli



Dipendenti della holding

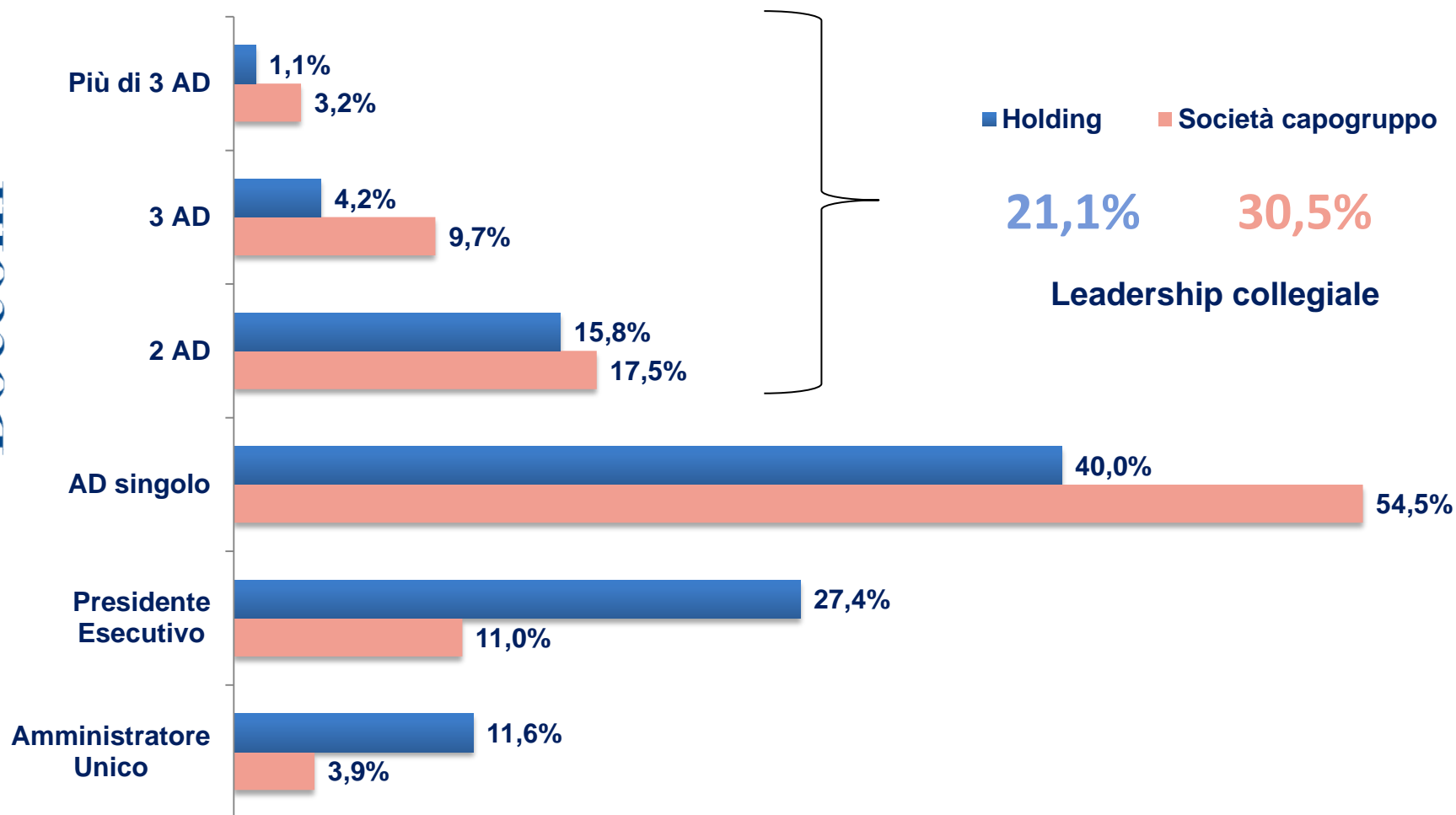


(*) **Servizi di supporto**: servizi di elaborazioni dati, gestione di servizi amministrativi ed informatici, consulenze di interesse aziendale (in particolare nel settore tecnico, industriale, commerciale o della ricerca)

(**) **Altri servizi**: attività commerciali e di marketing, ricerca e sviluppo, produzione di beni ed erogazione di servizi (Fonte: Annual report delle aziende).

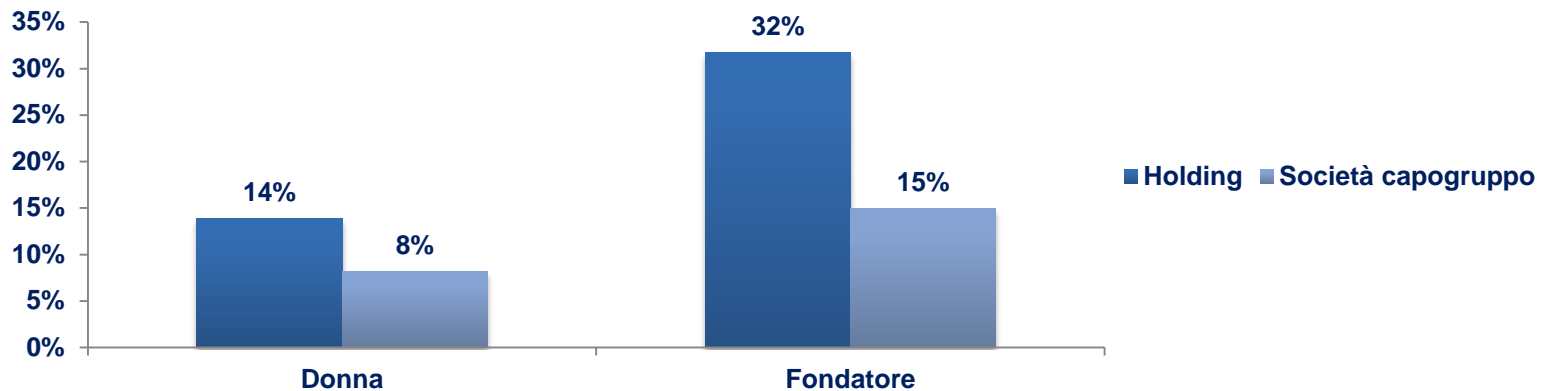
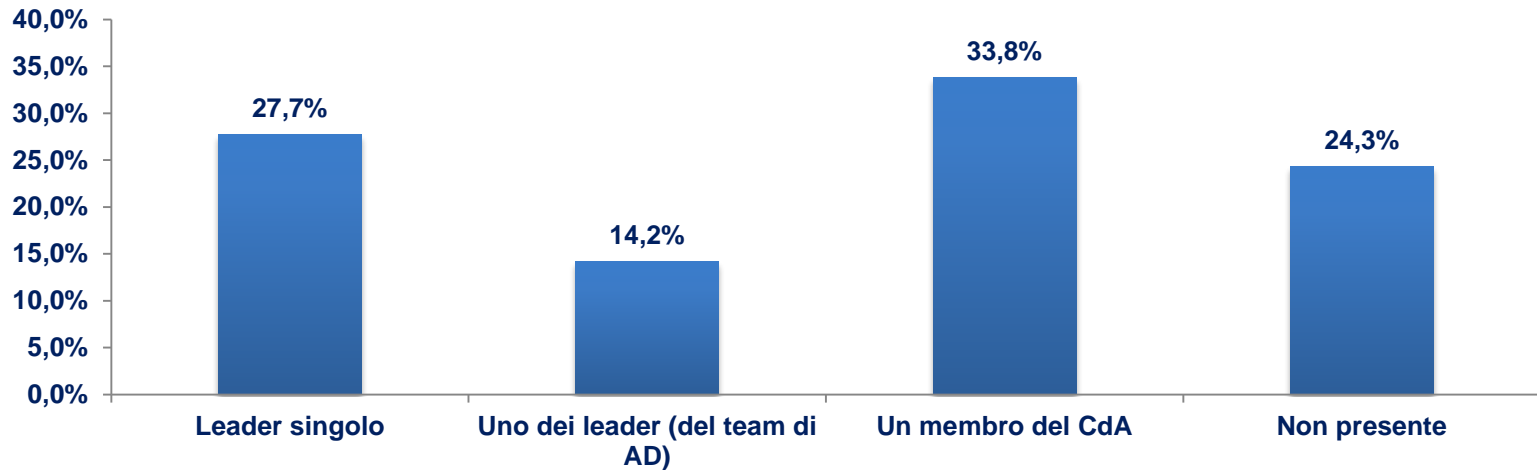
I modelli di leadership nelle Holding e nelle società capogruppo

Bocconi



I leader delle holding sono spesso presenti nella leadership (41,9%) o nel Consiglio di Amministrazione (33,8%) delle società capogruppo.

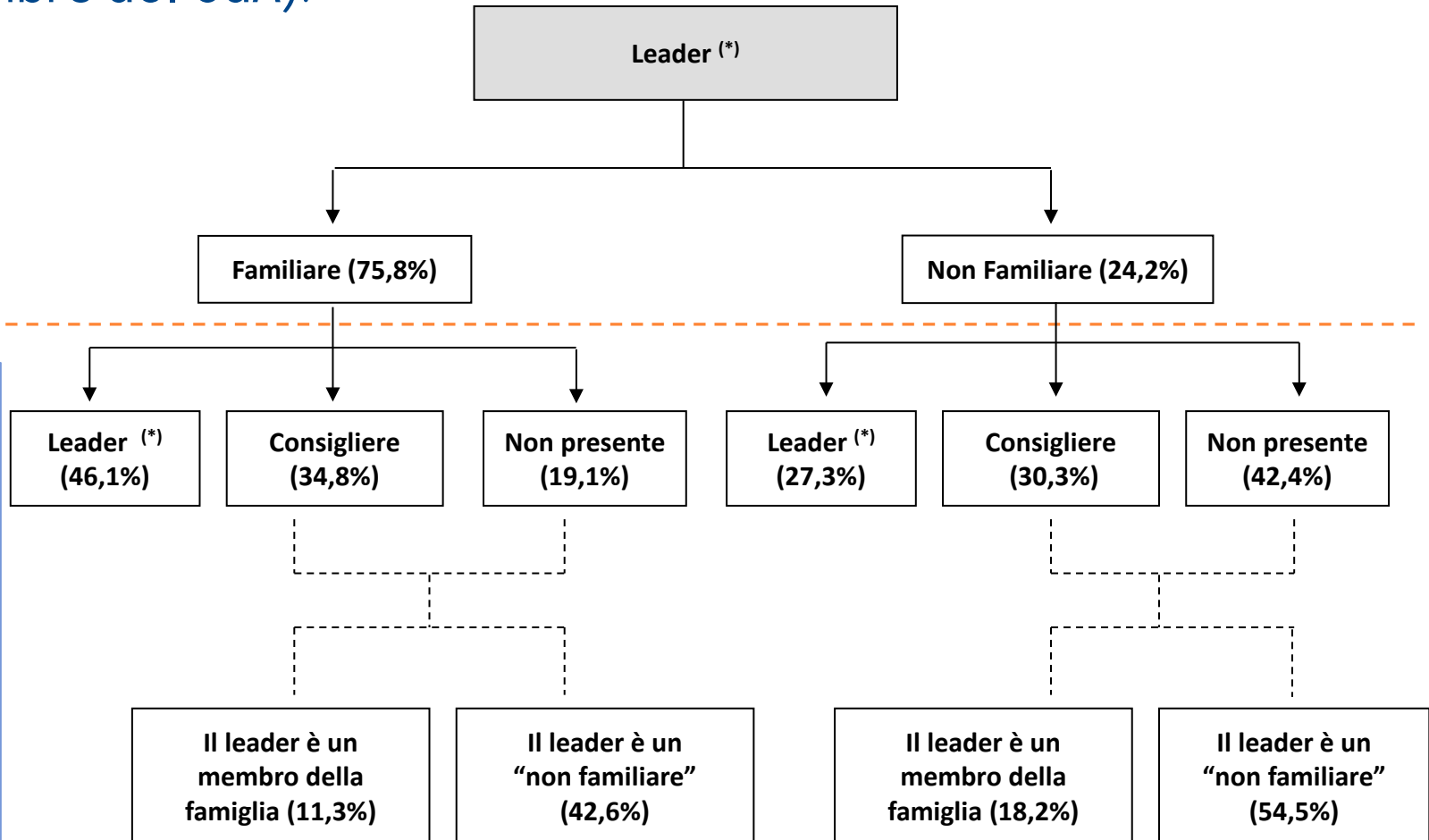
Il ruolo del leader della Holding nelle società capogruppo



Quando il leader della holding è familiare è più probabile che sia presente anche nelle società capogruppo (come leader o come membro del CdA).

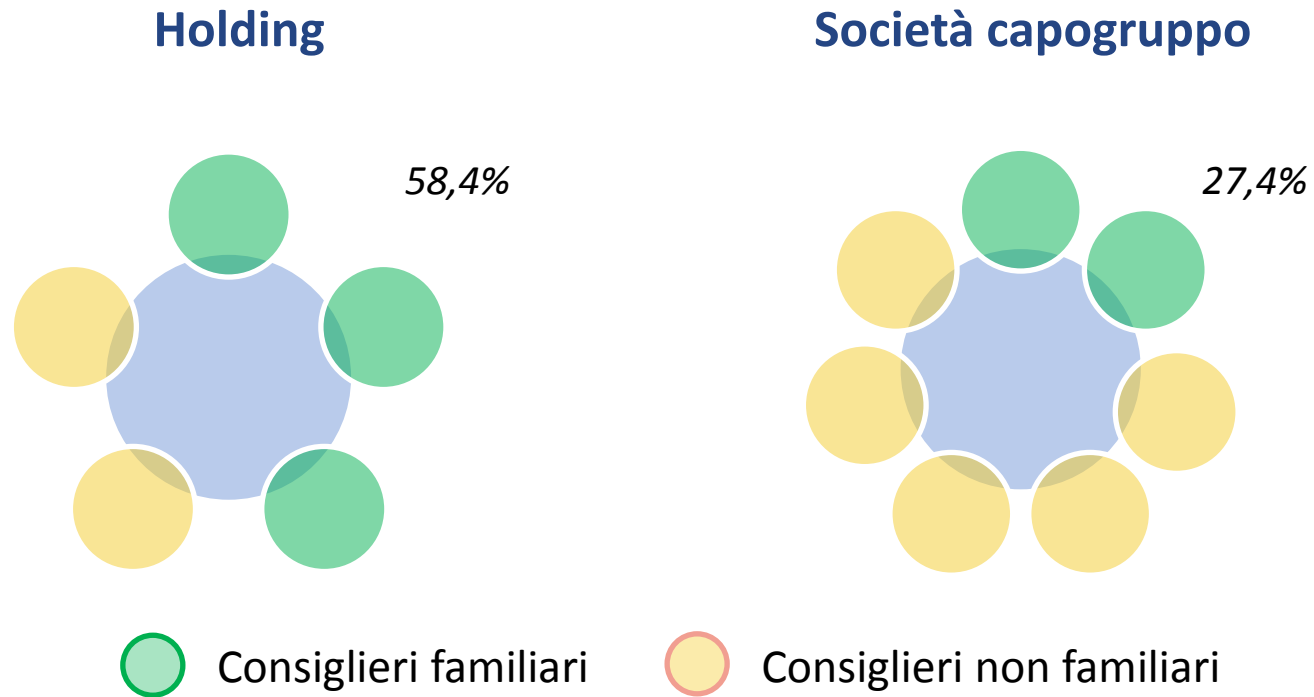
HOLDING

SOCIETA' CAPOGRUPPO



(*) Il leader o uno dei leader in caso di leadership collegiale. Nei casi di leadership collegiale la familiarità è stata definita come appartenenza alla famiglia proprietaria di almeno uno degli AD del team.

La presenza di consiglieri familiari nel CdA (*)



Bocconi

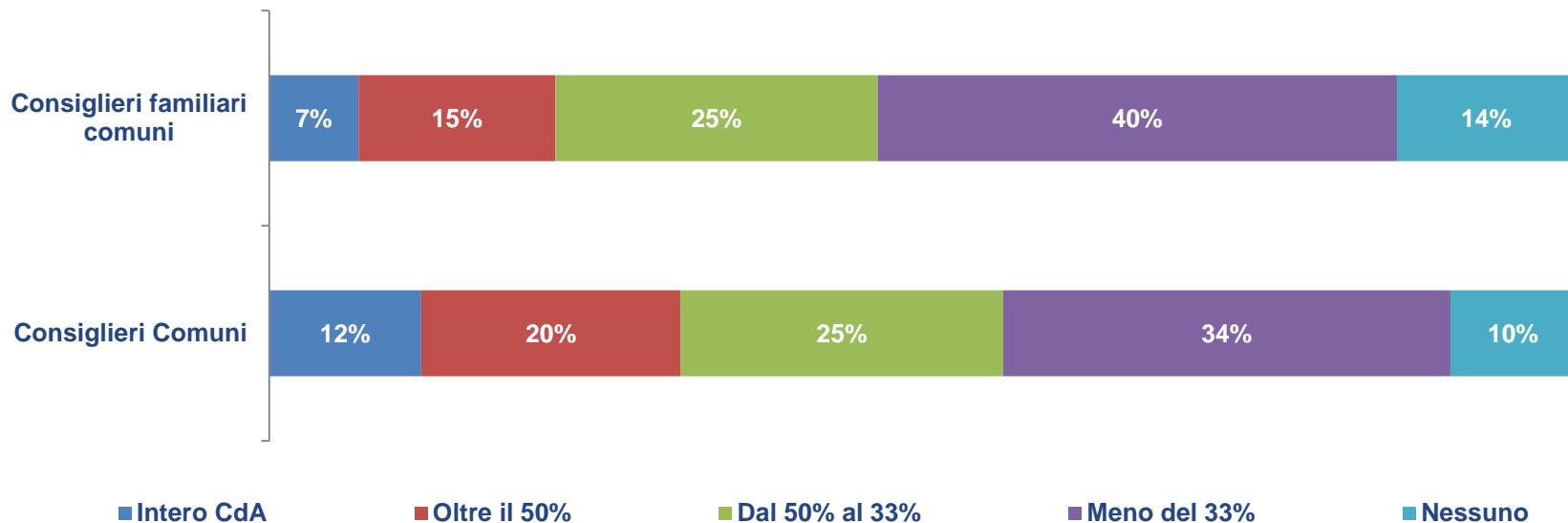
N medio consiglieri: 5,1

6,9

(*) La familiarità dei membri del consiglio di amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello della famiglia proprietaria. Per tale ragione, i dati potrebbero risultare sottostimati.

Il 57% delle società capogruppo ha un CdA composto per almeno 1/3 dei suoi membri da consiglieri comuni al CdA della holding (la % si riduce al 47% se si considerano i consiglieri familiari in comune tra holding e capogruppo).

Il controllo esercitato dalla holding nelle società caposettore attraverso la presenza di consiglieri nel CdA *



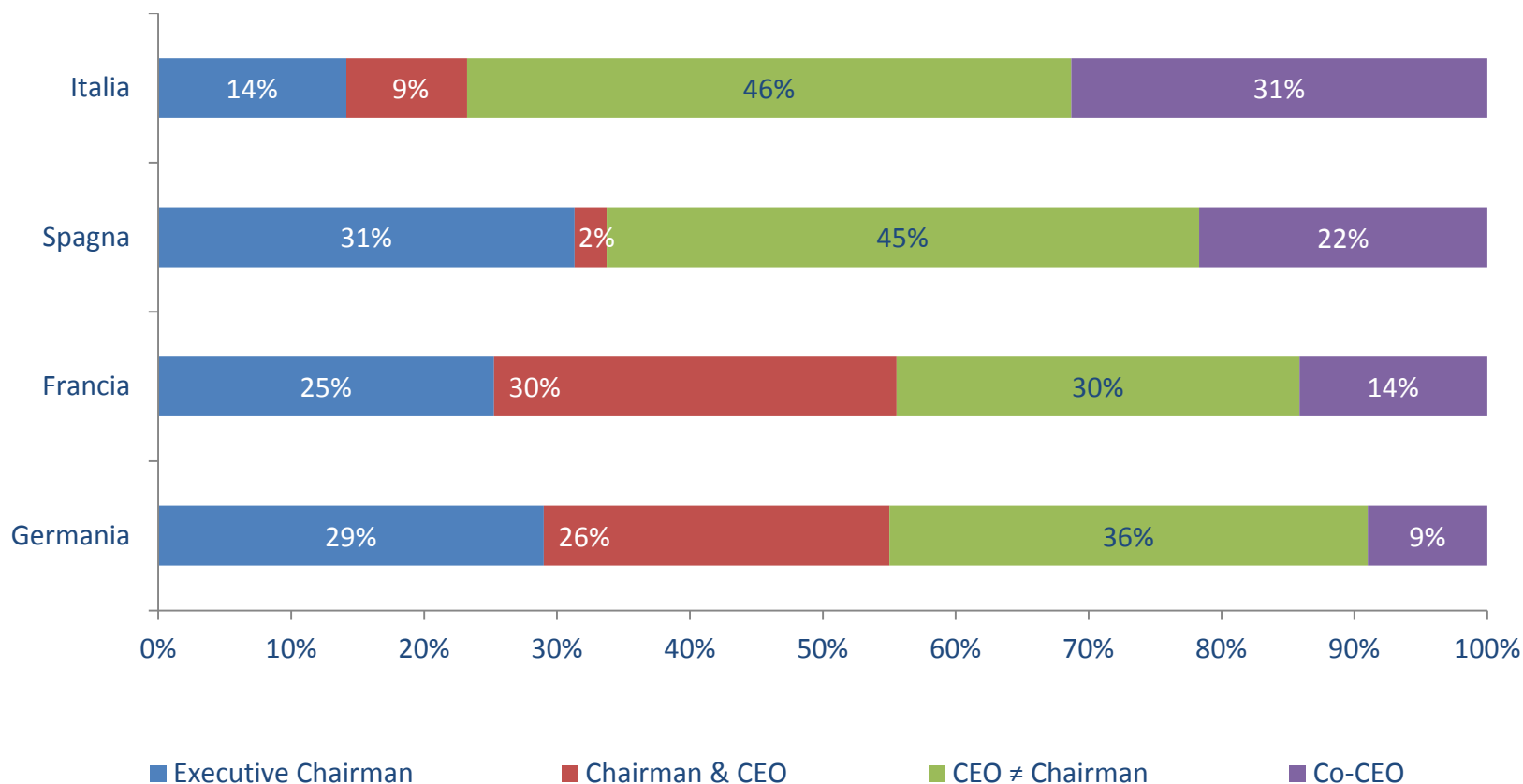
(*) Calcolato come il rapporto tra il numero di consiglieri della società capogruppo comuni alla holding e il numero complessivo di consiglieri della società capogruppo.

Bocconi

Un confronto Europeo

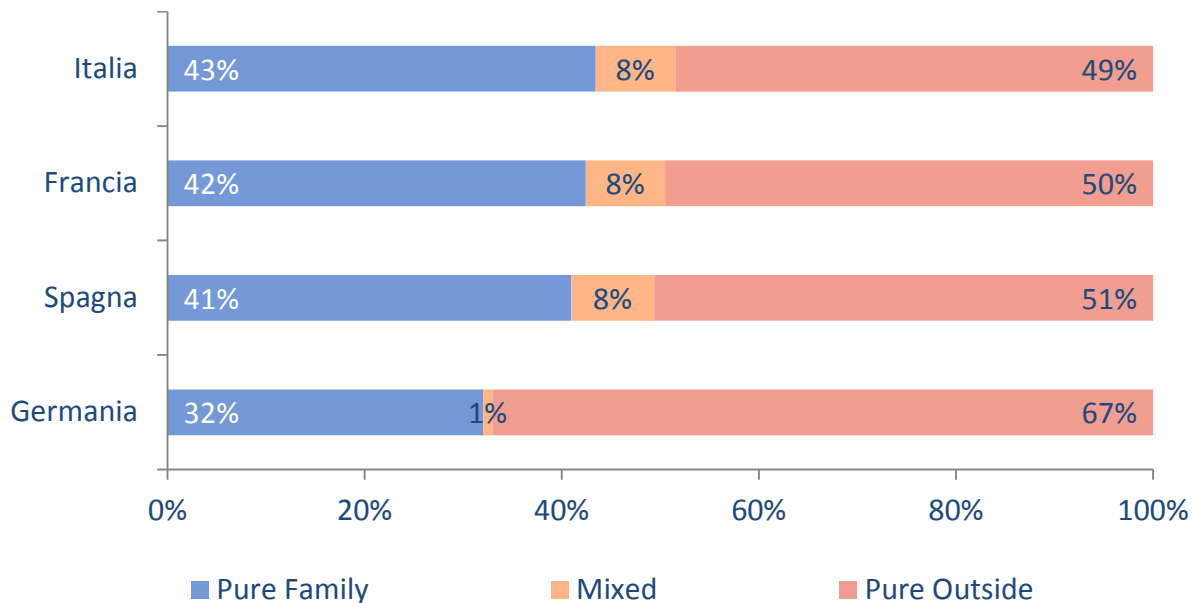
Le prime 100 aziende familiari quotate
di Italia, Francia e Germania

L'Italia e la Spagna sono i Paesi con il maggior numero di aziende guidate da una leadership collegiale

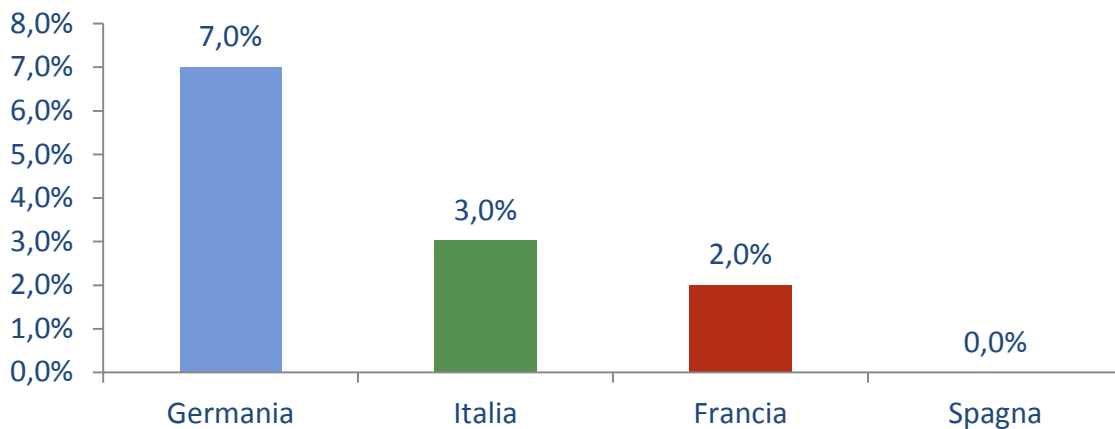


Fonte: elaborazioni Osservatorio AUB su dati Orbis. Per la Germania è stato considerato il Consiglio di Gestione.

Le aziende tedesche sono quelle più aperte verso i manager esterni ...



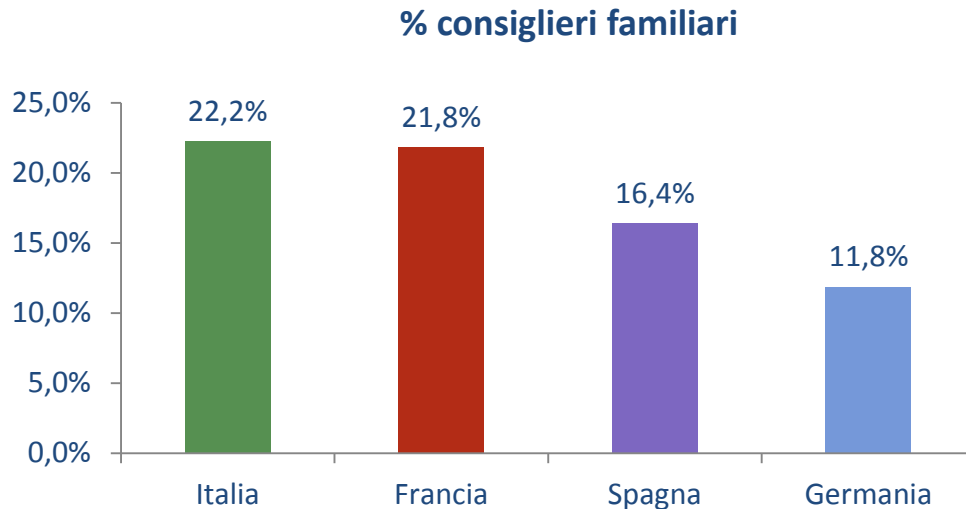
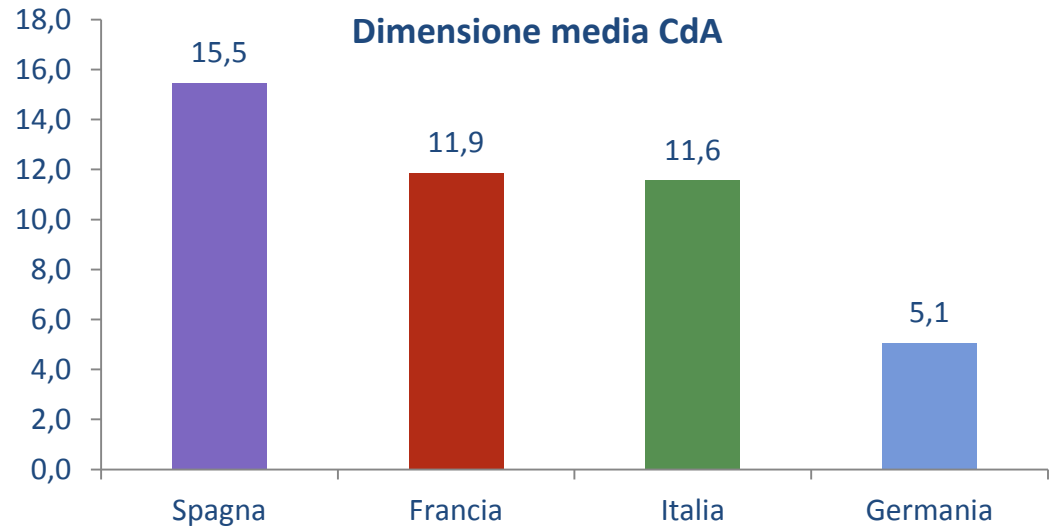
% leader stranieri



... e verso i leader stranieri

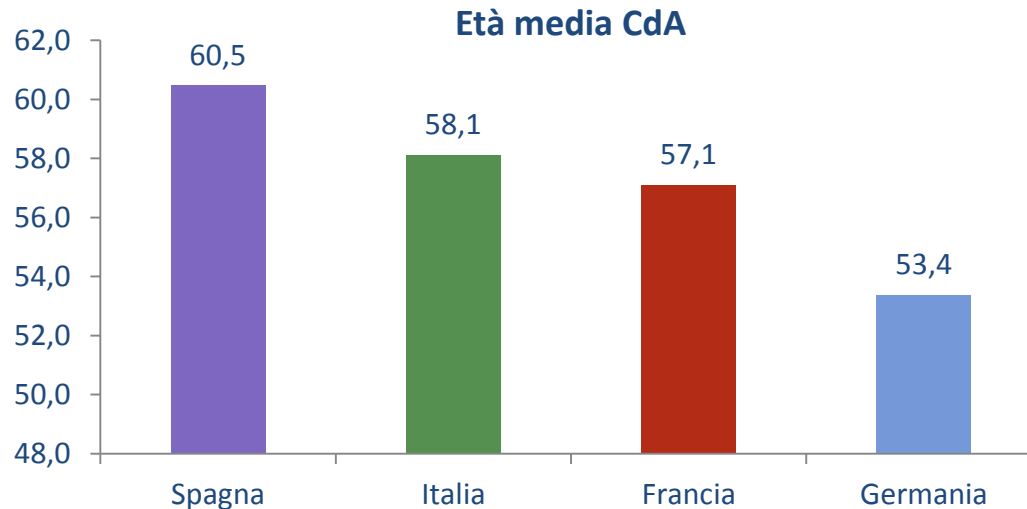
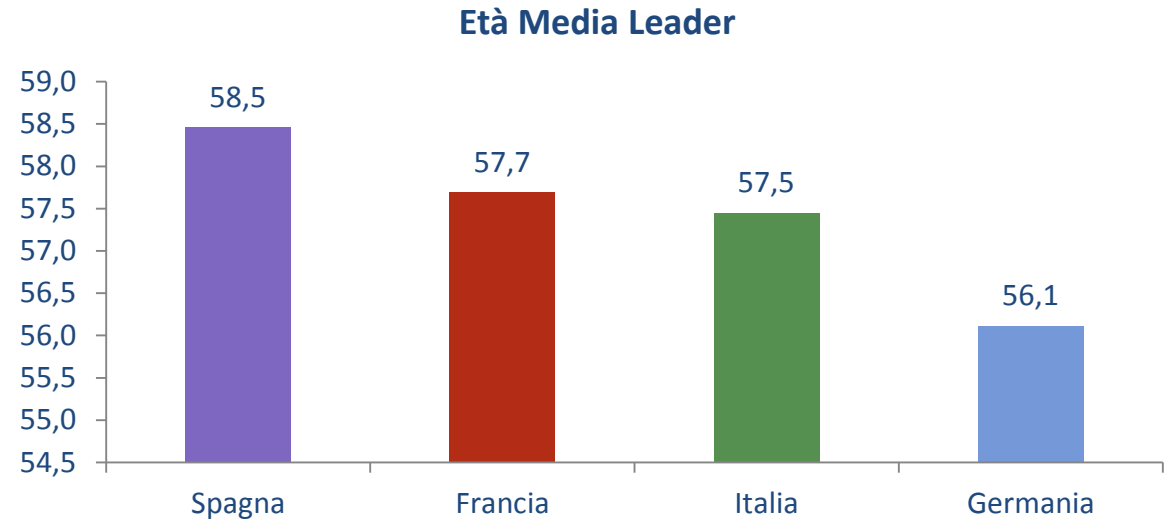
La Spagna è il Paese con il maggior numero di consiglieri, in media, per azienda

Bocconi



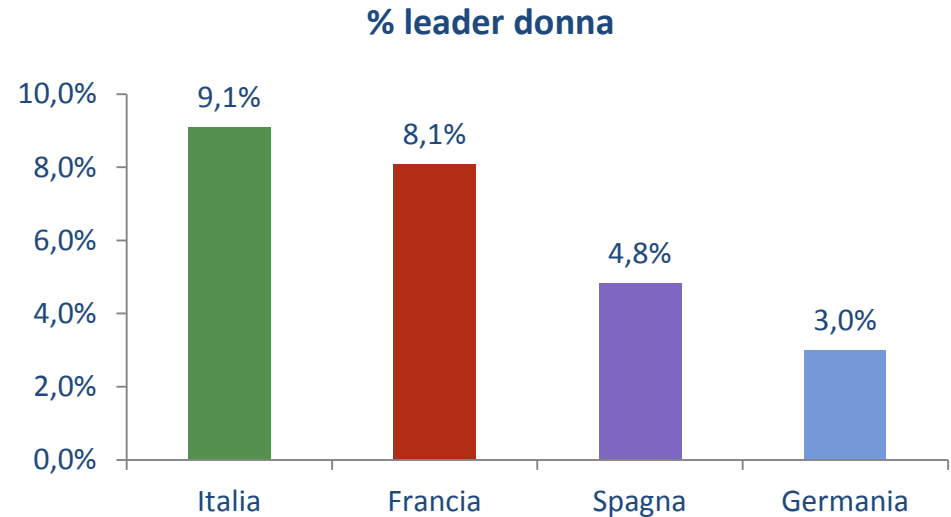
La famiglia è più presente nei CdA delle aziende italiane e francesi

Non emergono
sostanziali differenze
anagrafiche tra i
leader dei diversi
Paesi ...

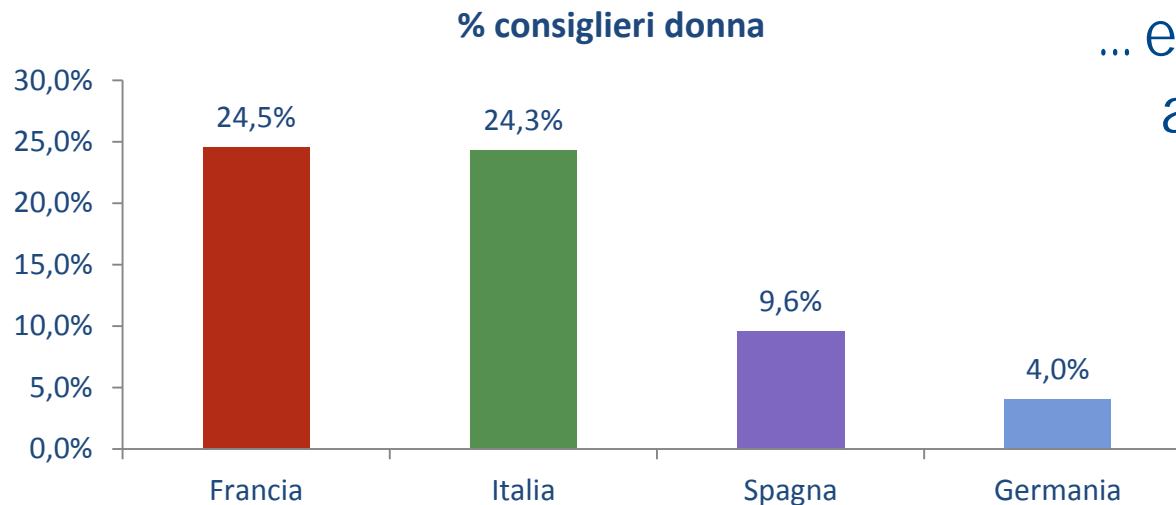


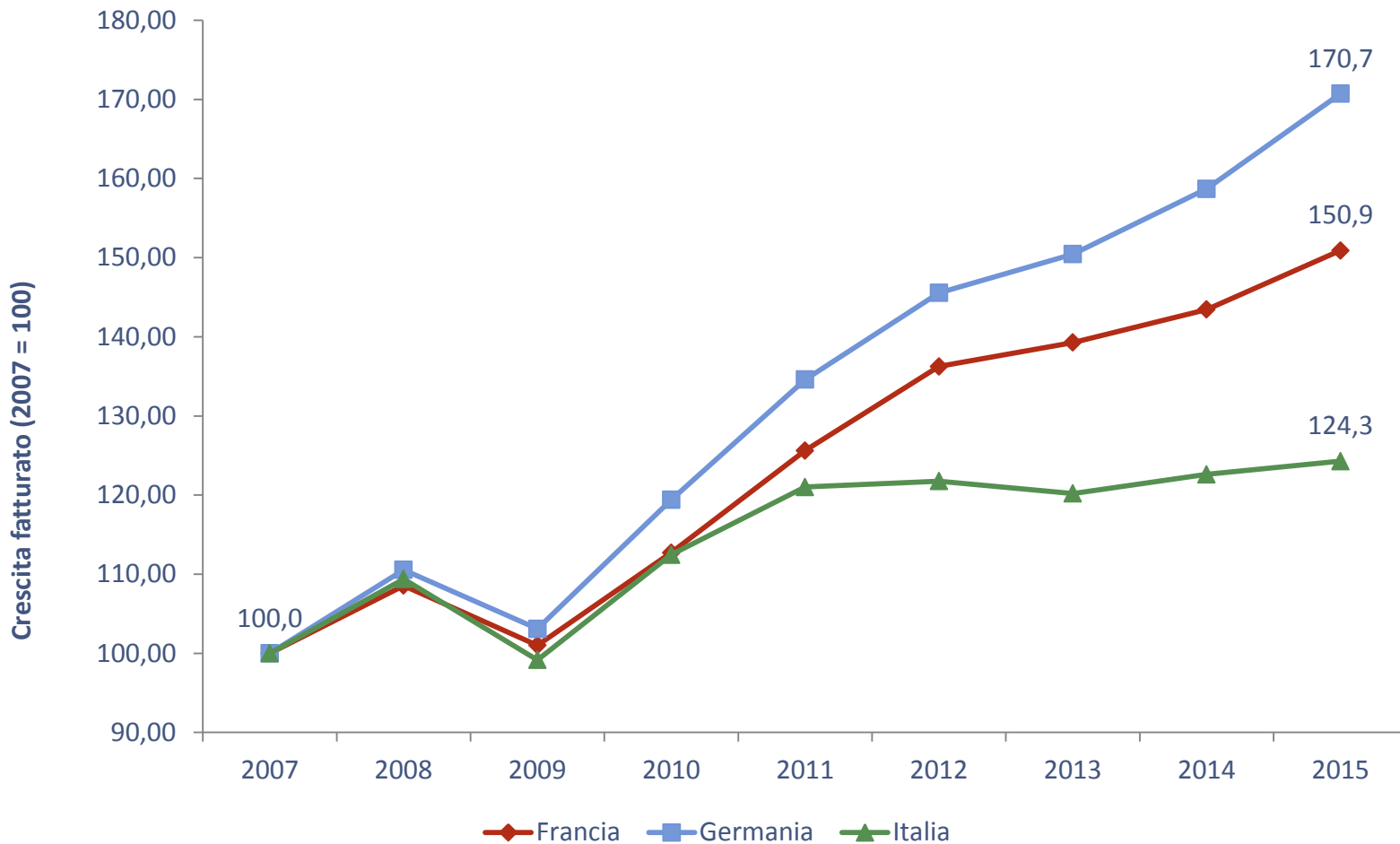
... mentre una
maggiore
eterogeneità emerge
osservando l'età
media del CdA ...

Nonostante la presenza delle donne sia ancora limitata, l'Italia e la Francia si caratterizzano per una maggiore apertura verso i leader donna ...

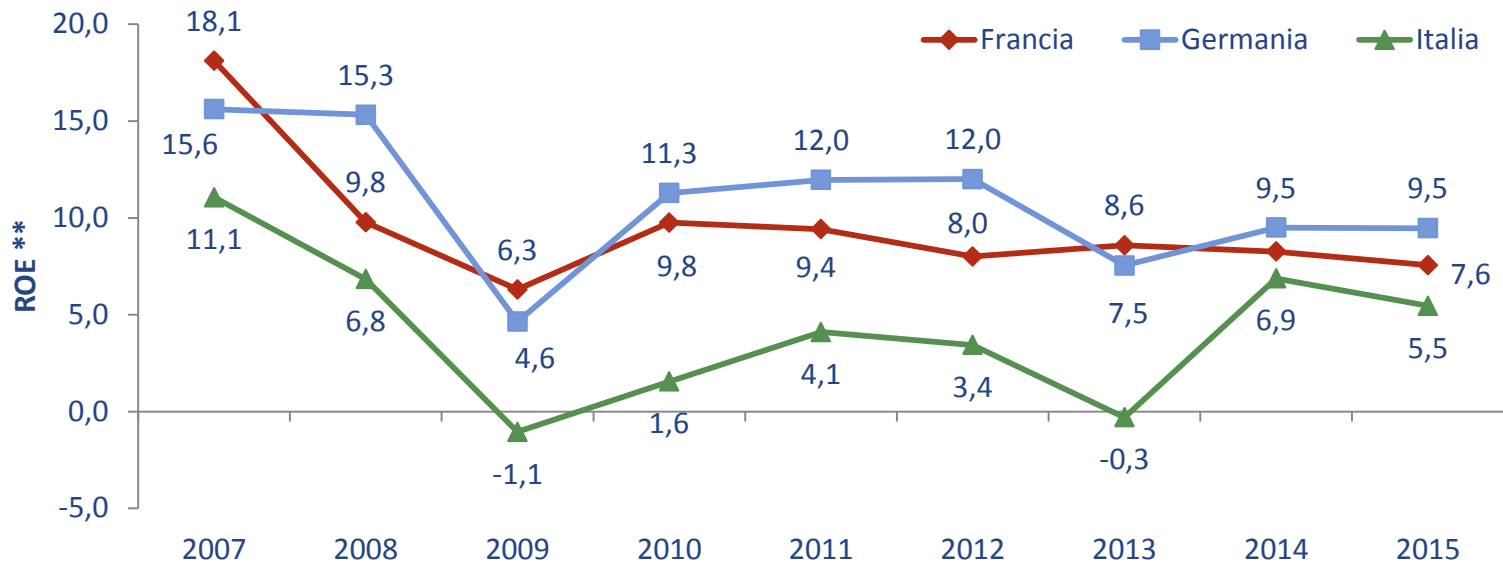
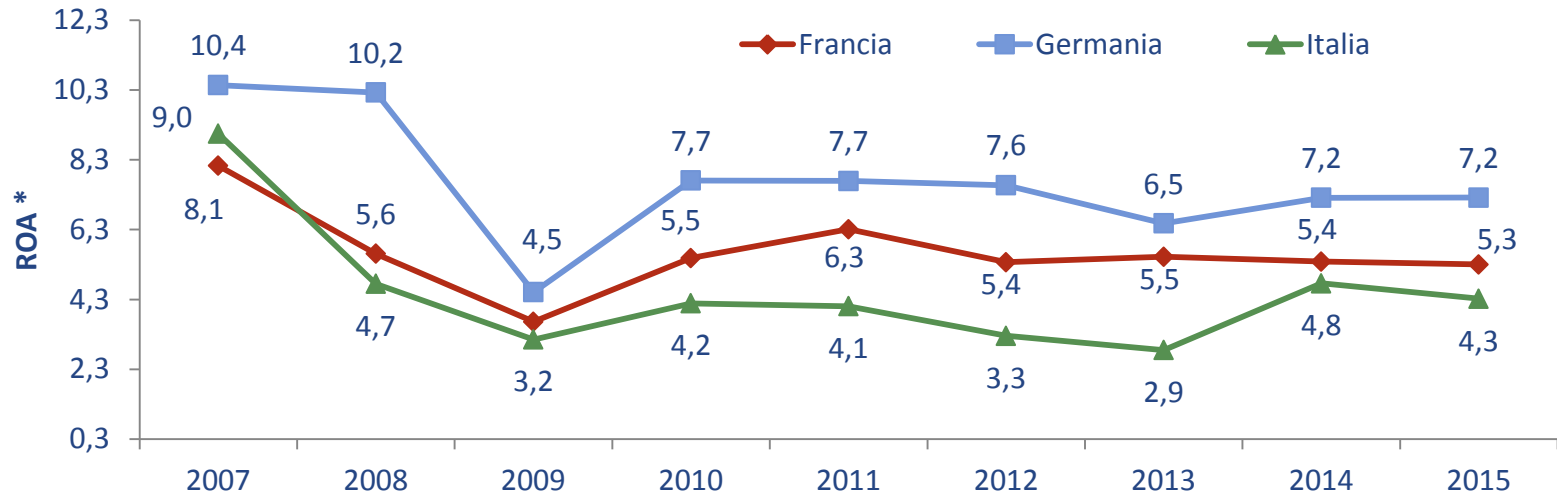


... e per una maggiore apertura di genere a livello di CdA



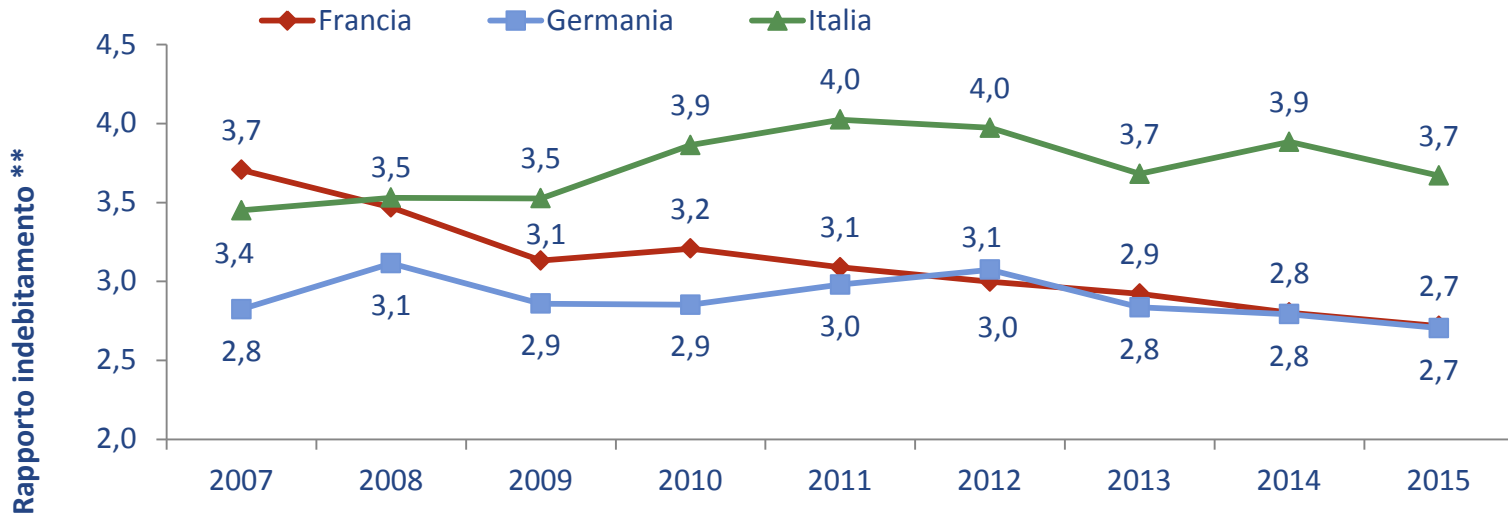
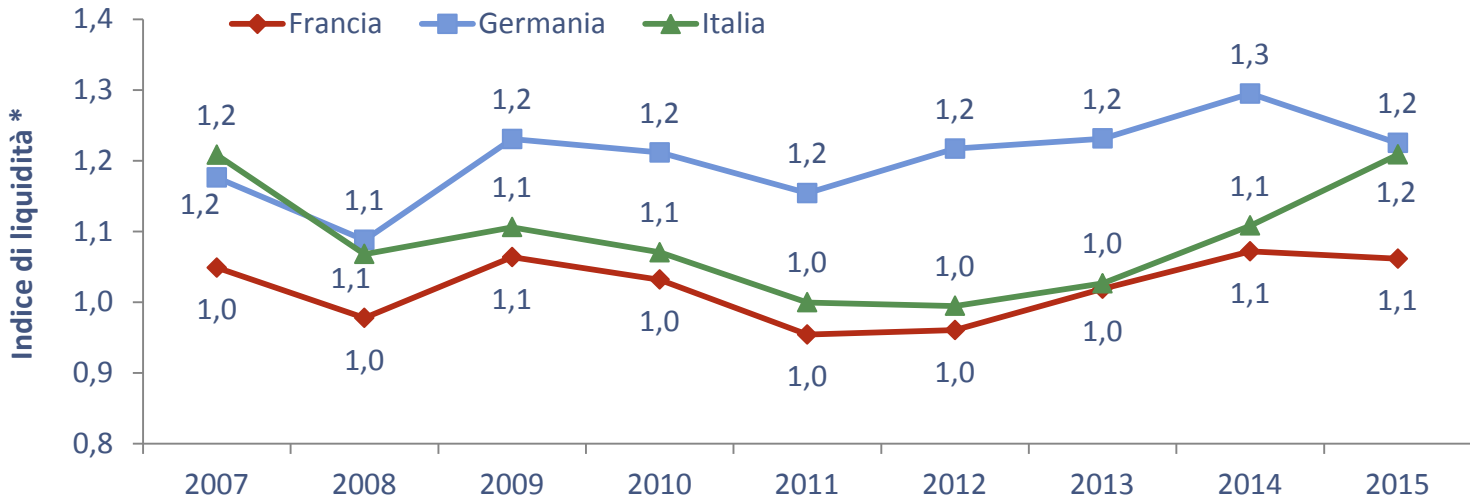


La redditività operativa e la redditività netta



(*) ROA = Reddito Operativo / Attivo Netto.

(**) ROE = Reddito Netto / Patrimonio Netto.



(*) Indice di liquidità = (Attivo Corrente - Magazzino) / Passivo Corrente.

(**) Rapporto di indebitamento = Attivo Netto / Patrimonio Netto.

Bocconi

Appendice



Sono state considerate familiari:

- Le società controllate almeno al 50% (+1) 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 sopra descritte.

In caso di gruppi monobusiness:

Sono state considerate le società controllanti nei seguenti casi:

- i) la società controllante è una pura finanziaria di partecipazioni;
- ii) esiste una sola controllata operativa con ricavi superiori a 20 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 che dei 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 le società finanziarie di partecipazioni di secondo livello (sub-holding, individuate come tali mediante il codice ATECO 2007) soltanto nelle seguenti circostanze:
 - i) le società da queste controllate con oltre il 50% e con fatturato superiore ai € 20 mln svolgono attività tra loro simili;
 - ii) vi è una sola società controllata con oltre il 50% e con fatturato superiore ai € 20 mln.
- Sono state escluse anche le società controllate al terzo livello e successivi della catena di controllo 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 su azionariato, organi di governo e leader aziendali delle aziende familiari è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle “visure camerali storiche” e negli “assetti proprietari” delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano).

Per questo motivo, è stato necessario effettuare alcune scelte metodologiche:

- la familiarità di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello dei proprietari. I dati sulla familiarità potrebbero dunque risultare lievemente sottostimati;
- l'unica eccezione per non sottostimare i dati è stata possibile per il coniuge dei soggetti di cui sopra, considerato familiare nel caso in cui è stato rilevato il medesimo indirizzo di residenza;
- Le stesse scelte metodologiche sono state effettuate per l'appartenenza alla famiglia di controllo dei soggetti detentori di quote del capitale sociale.

Identificazione dei comparti e dei settori manifatturieri a partire dal codice Ateco 2007

Comparto di attività	Codice Ateco 2007
Commercio di autoveicoli	45
Commercio all'ingrosso	46
Commercio al dettaglio	47
Altri servizi	37, 38, 39, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 63.9, 65, 66, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99
Costruzioni	41, 42, 43
Energia e Estrazione	5, 6, 7, 8, 9, 19, 35, 36
Trasporti e logistica	49, 50, 51, 52, 53
Servizi alle imprese	62, 63.1, 69, 70.2, 71, 72, 73, 74, 75, 77
Attività finanziarie e immobiliari	70.1, 64, 68
Manifatturiero	

Settore di attività	Codice Ateco 2007
Alimentare e bevande	01, 02, 03, 04, 10, 11
Altro manifatturiero	12, 23, 32, 33.1, 33.2, 33.3
Sistema moda	13, 14, 15
Mobile e arredo	16, 31
Carta e stampa	17, 18
Chimico e farmaceutico	20, 21, 26.8
Gomma e plastica	22
Prodotti metallo	24, 25 (escluso 25.4)
Meccanico	25.4, 26.5, 26.6, 26.7, 28
Elettrico	26.1, 26.2, 26.3, 26.4, 27
Mezzi di trasporto	29, 30

Bocconi

I nomi delle 200 aziende familiari «Benchmark»



Aziende familiari Benchmark > 250 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
1	CHIMET S.P.A.	Arezzo	Prodotti in metallo
2	F. DIVELLA S.P.A.	Bari	Alimentare e bevande
3	FRENI BREMBO S.P.A.	Bergamo	Mezzi di trasporto
4	DATALOGIC S.P.A.	Bologna	Elettronica
5	ALIMCO FIN S.P.A.	Bolzano	Commercio ingrosso (food)
6	BERETTA HOLDING S.P.A.	Brescia	Meccanica
7	CAMOZZI INDUSTRIES S.P.A.	Brescia	Meccanica
8	HOLDING UMBERTO GNUTTI S.P.A.	Brescia	Commercio ingrosso (non food)
9	LUCCHINI RS S.P.A.	Brescia	Mezzi di trasporto
10	DIMAR S.P.A.	Cuneo	Commercio ingrosso (food)
11	TOD'S S.P.A.	Fermo	Sistema moda
12	STERILGARDA ALIMENTI S.P.A.	Mantova	Alimentare e bevande
13	BRANCA INTERNATIONAL S.P.A.	Milano	Alimentare e bevande
14	DAVIDE CAMPARI-MILANO S.P.A.	Milano	Alimentare e bevande
15	GIORGIO ARMANI S.P.A.	Milano	Sistema moda
16	HUMANITAS SOCIETA' PER AZIONI	Milano	Altri servizi
17	INDUSTRIE DE NORA S.P.A.	Milano	Chimico-farmaceutico
18	LUXOTTICA GROUP SPA	Milano	Sistema moda
19	PRADA S.P.A.	Milano	Sistema moda
20	RECORDATI INDUSTRIA CHIMICA E FARMACEUTICA S.P.A.	Milano	Chimico-farmaceutico
21	SIAE-MICROELETTRONICA S.P.A.	Milano	Costruzioni
22	LIU.JO S.P.A.	Modena	Sistema moda
23	COMOLI, FERRARI E C. - S.P.A.	Novara	Commercio ingrosso (non food)

Aziende familiari Benchmark > 250 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
24	F.LLI LANDO S.P.A.	Padova	Commercio dettaglio (food)
25	GOTTARDO S.P.A.	Padova	Commercio dettaglio (non food)
26	BONATTI S.P.A.	Parma	Costruzioni
27	CHIESI FARMACEUTICI S.P.A.	Parma	Chimico-farmaceutico
28	ALFA WASSERMANN S.P.A.	Pescara	Chimico-farmaceutico
29	CESAR DI BARBAROSSA ENIO E F.LLI S.R.L.	Pescara	Commercio ingrosso (non food)
30	PADANA TUBI E PROFILATI ACCIAIO - S.P.A.	Reggio Emilia	Prodotti in metallo
31	SCAT PUNTI VENDITA S.P.A.	Reggio Emilia	Commercio ingrosso (non food)
32	SMEG S.P.A.	Reggio Emilia	Elettronica
33	MARR S.P.A.	Rimini	Commercio ingrosso (food)
34	GTECH S.P.A.	Roma	Altri servizi
35	COSMO S.P.A.	Teramo	Commercio dettaglio (non food)
36	REPLY S.P.A.	Torino	Servizi imprese
37	CARRON CAV. ANGELO S.P.A.	Treviso	Costruzioni
38	DE' LONGHI S.P.A.	Treviso	Elettronica
39	MEDIA PROFILI - S.R.L.	Treviso	Commercio autoveicoli
40	NICE S.P.A.	Treviso	Elettronica
41	UMANA S.P.A.	Venezia	Altri servizi
42	DIASORIN S.P.A.	Vercelli	Chimico-farmaceutico
43	MIGROSS S.P.A.	Verona	Commercio dettaglio (food)
44	ROSSETTO TRADE S.P.A.	Verona	Commercio dettaglio (food)
45	SUPERMERCATI MARTINELLI S.R.L.	Verona	Commercio dettaglio (food)
46	F.I.S. - FABBRICA ITALIANA SINTETICI S.P.A.	Vicenza	Chimico-farmaceutico

Aziende familiari Benchmark tra 100-250 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
47	ARUBA S.P.A.	Arezzo	Servizi imprese
48	SMIGROUP S.P.A.	Bergamo	Meccanica
49	BETTY BLUE S.P.A.	Bologna	Sistema moda
50	FA.TA. RICAMBI - SOCIETA' PER AZIONI	Bologna	Mezzi di trasporto
51	GRUPPO BORGHI S.P.A.	Bologna	Meccanica
52	W.P. LAVORI IN CORSO S.R.L.	Bologna	Commercio ingrosso (non food)
53	CEMBRE S.P.A.	Brescia	Elettronica
54	FEINROHREN S.P.A.	Brescia	Prodotti in metallo
55	ISEO SERRATURE S.P.A.	Brescia	Prodotti in metallo
56	PRONTOFOODS - S.P.A.	Brescia	Alimentare e bevande
57	G.E.I. GESTIONE ENERGETICA IMPIANTI S.P.A.	Cremona	Energia ed estrazione
58	PADANIA ALIMENTI S.R.L.	Cremona	Alimentare e bevande
59	BIRAGHI - S.P.A.	Cuneo	Alimentare e bevande
60	FONTI DI VINADIO S.P.A.	Cuneo	Alimentare e bevande
61	COVEME S.P.A.	Gorizia	Gomma-plastica
62	ELEMASTER S.P.A. TECNOLOGIE ELETTRONICHE	Lecco	Elettronica
63	FIOCCHI MUNIZIONI S.P.A.	Lecco	Meccanica
64	OFFICINE AMBROGIO MELESI E C. SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	Lecco	Prodotti in metallo
65	U. DEL CORONA & SCARDIGLI S.R.L.	Livorno	Trasporti e logistica
66	ZUCCHETTI SPA	Lodi	Servizi imprese
67	GIOIELLINO S.P.A.	Milano	Commercio ingrosso (non food)
68	GRUPPO CIMBALI S.P.A.	Milano	Meccanica
69	HBC GRUPPO BIANCHI S.P.A.	Milano	Commercio ingrosso (non food)
70	F.LLI GIBERTINI FU GINO S.P.A.	Modena	Commercio ingrosso (non food)
71	CAPRI S.R.L.	Napoli	Commercio dettaglio (non food)

Aziende familiari Benchmark tra 100-250 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
72	FRATELLI CUOCOLO S.R.L.	Napoli	Commercio ingrosso (non food)
73	SI.D.I. PICCOLO S.R.L.SISTEMA DISTRIBUTIVO INNOVATIVO	Napoli	Commercio dettaglio (food)
74	TUFANO S.P.A.	Napoli	Commercio ingrosso (non food)
75	D.M.O. - DETTAGLIO MODERNO ORGANIZZATO S.P.A.	Padova	Commercio dettaglio (non food)
76	NUOVA OMPI S.R.L.	Padova	Altro manifatturiero
77	BORMIOLI LUIGI S.P.A.	Parma	Altro manifatturiero
78	UMBRA CUSCINETTI S.P.A.	Perugia	Meccanica
79	FORNAROLI CARTA S.P.A.	Piacenza	Commercio ingrosso (non food)
80	ICE S.P.A.	Reggio Emilia	Commercio ingrosso (non food)
81	ZAPI S.P.A.	Reggio Emilia	Elettronica
82	GRUPPO SOCIETA' GAS RIMINI S.P.A.	Rimini	Servizi imprese
83	GALBUSERA S.P.A.	Sondrio	Alimentare e bevande
84	EREDI CAMPIDONICO - S.P.A.	Torino	Commercio ingrosso (non food)
85	FINDER S.P.A.	Torino	Elettronica
86	CAME GROUP S.P.A.	Treviso	Elettronica
87	COLOMBEROTTO S.P.A.	Treviso	Alimentare e bevande
88	MILLEUNO S.P.A.	Treviso	Altri servizi
89	FORONI S.P.A.	Varese	Prodotti in metallo
90	ILLVA SARONNO S.P.A. O PIU' BREVEMENTE I.S. S.P.A.	Varese	Alimentare e bevande
91	CASA VINICOLA BOTTER CARLO & C. SPA	Venezia	Alimentare e bevande
92	JUST ITALIA S.R.L.	Verona	Commercio dettaglio (non food)
93	MIDI EUROPE S.R.L.	Verona	Mezzi di trasporto
94	PEDROLLO S.P.A.	Verona	Meccanica
95	BIFRANGI S.P.A.	Vicenza	Prodotti in metallo
96	RIVIT S.P.A.	Vicenza	Prodotti in metallo
97	VIERI - S.P.A.	Vicenza	Altro manifatturiero

Aziende familiari Benchmark tra 50-100 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
98	RASELLI FRANCO S.P.A.	Alessandria	Altro manifatturiero
99	SIMONETTI MARIO S.R.L.	Ancona	Commercio ingrosso (non food)
100	COSTRUZIONI ELETTRONICHE INDUSTRIALI AUTOMATISMI S.P.A.	Arezzo	Elettronica
101	F.I.OR - FABBRICA ITALIANA OREFICERIA - S.P.A.	Arezzo	Altro manifatturiero
102	PRIMADONNA SOCIETA' PER AZIONI	Bari	Commercio dettaglio (non food)
103	V.D.M. VACCARO DISTRIBUZIONE MERCI S.R.L.	Bari	Commercio dettaglio (non food)
104	COMELIT GROUP S.P.A.	Bergamo	Elettronica
105	FINE FOODS & PHARMACEUTICALS N.T.M. S.P.A.	Bergamo	Alimentare e bevande
106	P.M. S.R.L. - PLASTIC MATERIALS - LAVORAZIONE RESINE	Bergamo	Gomma-plastica
107	TONDINI - SOCIETA' PER AZIONI	Bologna	Commercio ingrosso (non food)
108	IGNAS TOUR S.P.A.	Bolzano	Altri servizi
109	AB SERVICE SRL	Brescia	Costruzioni
110	ITAP - SOCIETA' PER AZIONI	Brescia	Meccanica
111	RUMET S.R.L.	Brescia	Commercio ingrosso (non food)
112	F.LLI DI MARTINO S.P.A.	Catania	Trasporti e logistica
113	SICULA TRASPORTI - S.R.L.	Catania	Trasporti e logistica
114	LISA S.P.A.	Como	Sistema moda
115	RHEAVENDORS INDUSTRIES S.P.A.	Como	Meccanica
116	LEO FRANCE - S.R.L.	Firenze	Altro manifatturiero
117	ARIMONDO S.R.L.	Imperia	Commercio dettaglio (food)
118	GI.LU.PI. S.R.L.	Lecce	Altri servizi
119	TRERE' INNOVATION S.R.L.	Mantova	Sistema moda
120	FLAME SPRAY S.P.A.	Milano	Prodotti in metallo
121	INPECO S.P.A.	Milano	Meccanica
122	INTERMARKET DIAMOND BUSINESS S.P.A.	Milano	Commercio ingrosso (non food)
123	PERONI POMPE S.P.A.	Milano	Prodotti in metallo

Aziende familiari Benchmark tra 50-100 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
124	A.C.R. - DI REGGIANI ALBERTINO - S.P.A.	Modena	Costruzioni
125	CLEAF SPA	Monza e della Brianza	Mobile-Arredo
126	MINOTTI SPA	Monza e della Brianza	Mobile-Arredo
127	GE.CA LEGUMI SOCIETA' PER AZIONI	Napoli	Commercio ingrosso (food)
128	TECNO GI S.P.A.	Novara	Chimico-farmaceutico
129	SWEDEN & MARTINA S.P.A.	Padova	Altro manifatturiero
130	PISTONE S.P.A.	Palermo	Commercio dettaglio (non food)
131	SI-FUR S.P.A.	Pisa	Sistema moda
132	UNITEC S.P.A.	Ravenna	Meccanica
133	DICAL SRL	Reggio Calabria	Commercio dettaglio (non food)
134	PRE GEL S.P.A.	Reggio Emilia	Alimentare e bevande
135	FITIMEX S.P.A.	Savona	Commercio ingrosso (food)
136	FIorentini ALIMENTARI S.P.A.	Torino	Commercio ingrosso (food)
137	LA SPORTIVA S.P.A.	Trento	Altro manifatturiero
138	FRIULPESCA - S.R.L.	Udine	Commercio ingrosso (food)
139	CATERLINE - S.P.A.-	Varese	Commercio ingrosso (food)
140	ARREDO 3 S.R.L.	Venezia	Mobile-Arredo
141	ARTECH S.R.L.	Venezia	Mobile-Arredo
142	SANTA MARGHERITA E KETTMEIR E CANTINE TORRESELLA S.P.A.	Venezia	Alimentare e bevande
143	CALZIFICIO TREVER S.P.A.	Verona	Sistema moda
144	ECO GREEN S.R.L.	Verona	Altri servizi
145	JAPANPARTS S.R.L.	Verona	Commercio autoveicoli
146	AMER S.P.A.	Vicenza	Elettronica
147	EXTRAFLAME S.P.A.	Vicenza	Elettronica
148	NOVA FOODS S.R.L.	Vicenza	Alimentare e bevande

Aziende familiari Benchmark tra 20-50 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
149	LINGOTTO S.R.L.	Alessandria	Commercio ingrosso (non food)
150	LOMBARDI S.R.L.	Alessandria	Altro manifatturiero
151	VISGEL CATERING S.R.L.	Alessandria	Commercio ingrosso (food)
152	INTERPETROL - S.R.L.	Ancona	Commercio ingrosso (non food)
153	GIMET BRASS S.R.L.	Arezzo	Altro manifatturiero
154	MARCONI S.R.L.	Arezzo	Mobile-Arredo
155	C.I.A.M. - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	Ascoli Piceno	Commercio dettaglio (non food)
156	F.LLI BARILE S.P.A.	Bari	Commercio ingrosso (non food)
157	ALPHACOM ITALIA S.R.L.	Bergamo	Commercio ingrosso (food)
158	CARIMALI S.P.A.	Bergamo	Meccanica
159	GRANULATI ITALIA S.P.A.	Bergamo	Alimentare e bevande
160	STAMPERIA DI MARTINENGO - S.R.L.	Bergamo	Sistema moda
161	STUCCHI SOCIETA' PER AZIONI	Bergamo	Meccanica
162	ALCE SRL	Bologna	Prodotti in metallo
163	SCOUT S.R.L.	Bologna	Commercio ingrosso (non food)
164	REGI S.R.L.	Cremona	Chimico-farmaceutico
165	OLIMAC S.R.L.	Cuneo	Meccanica
166	B. & C. SPEAKERS - SOCIETA' PER AZIONI	Firenze	Elettronica
167	CONTEMPORARY BAGS & ACCESSORIES S.R.L.	Firenze	Commercio ingrosso (non food)
168	FIAB S.P.A.	Firenze	Meccanica
169	LUIS S.P.A.	Firenze	Commercio autoveicoli
170	LOTRAS SRL	Foggia	Trasporti e logistica
171	FEMO BUNKER S.R.L.	Genova	Commercio ingrosso (non food)
172	TECHNOPROBE S.P.A.	Lecco	Servizi imprese
173	CFG - S.R.L.	Livorno	Commercio ingrosso (non food)
174	AUDIO OHM DI TONANI CATERINA E C. S.R.L..	Lodi	Elettronica

Aziende familiari Benchmark tra 20-50 mln €

N	AZIENDA	Provincia	Settore
175	FRANCHI UMBERTO MARMI - S.R.L.	Massa-Carrara	Altro manifatturiero
176	TECNEL S.R.L.	Massa-Carrara	Costruzioni
177	GAVAZZI TESSUTI TECNICI S.P.A.	Milano	Sistema moda
178	CO.CA.MA. S.R.L.	Napoli	Commercio ingrosso (non food)
179	L'AROMATIKA SRL	Napoli	Alimentare e bevande
180	PAOLO ASTORI S.P.A.	Novara	Prodotti in metallo
181	BIOS LINE S.P.A.	Padova	Chimico-farmaceutico
182	MICRONOVA SRL	Padova	Elettronica
183	QUELLOGIUSTO S.R.L.	Padova	Commercio dettaglio (non food)
184	SACCHETTO S.R.L.	Padova	Alimentare e bevande
185	LABANALYSIS S.R.L.	Pavia	Servizi imprese
186	SIPOL S.P.A.	Pavia	Gomma-plastica
187	RAICAM INDUSTRIE S.R.L. UNIPERSONALE	Pescara	Mezzi di trasporto
188	S.M.A.P.E. S.R.L. SOCIETA' MERIDIONALE PER LE APPLICAZIONI PETRO LIFERE ED ECOLOGICHE	Pescara	Servizi imprese
189	BB S.P.A.	Prato	Prodotti in metallo
190	TI.RA.SO. S.R.L.	Sondrio	Trasporti e logistica
191	GOMA ELETTRONICA S.P.A.	Torino	Elettronica
192	IL ROVERE S.P.A.	Torino	Altro manifatturiero
193	M.E.A.T. & D.O.R.I.A. S.R.L.	Torino	Commercio autoveicoli
194	S.I.D.A.T. S.P.A.	Torino	Commercio autoveicoli
195	BOSELLO HIGH TECHNOLOGY S.R.L.	Varese	Meccanica
196	MAZZER LUIGI S.P.A.	Venezia	Meccanica
197	NUMERO 8 S.R.L.	Venezia	Commercio ingrosso (non food)
198	WALDNER TECNOLOGIE MEDICALI S.R.L.	Verona	Commercio ingrosso (non food)
199	IL VECCHIO FORNO S.R.L. (UNIPERSONALE)	Vicenza	Alimentare e bevande
200	REPLATZ SRL	Vicenza	Altri servizi