



A I D A F
Associazione Italiana delle Aziende Familiari
FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER



Building a better
working world



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

Bocconi

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



Università Commerciale
Luigi Bocconi

6

L'Osservatorio AUB sulle
aziende familiari italiane

edizione a cura di

Guido Corbetta, Alessandro Minichilli, Fabio Quarato

Guido Corbetta,
4 dicembre 2014

Bocconi

Uno sguardo all'Europa

Trends & Aziende familiari





Francia



Germania

Italia



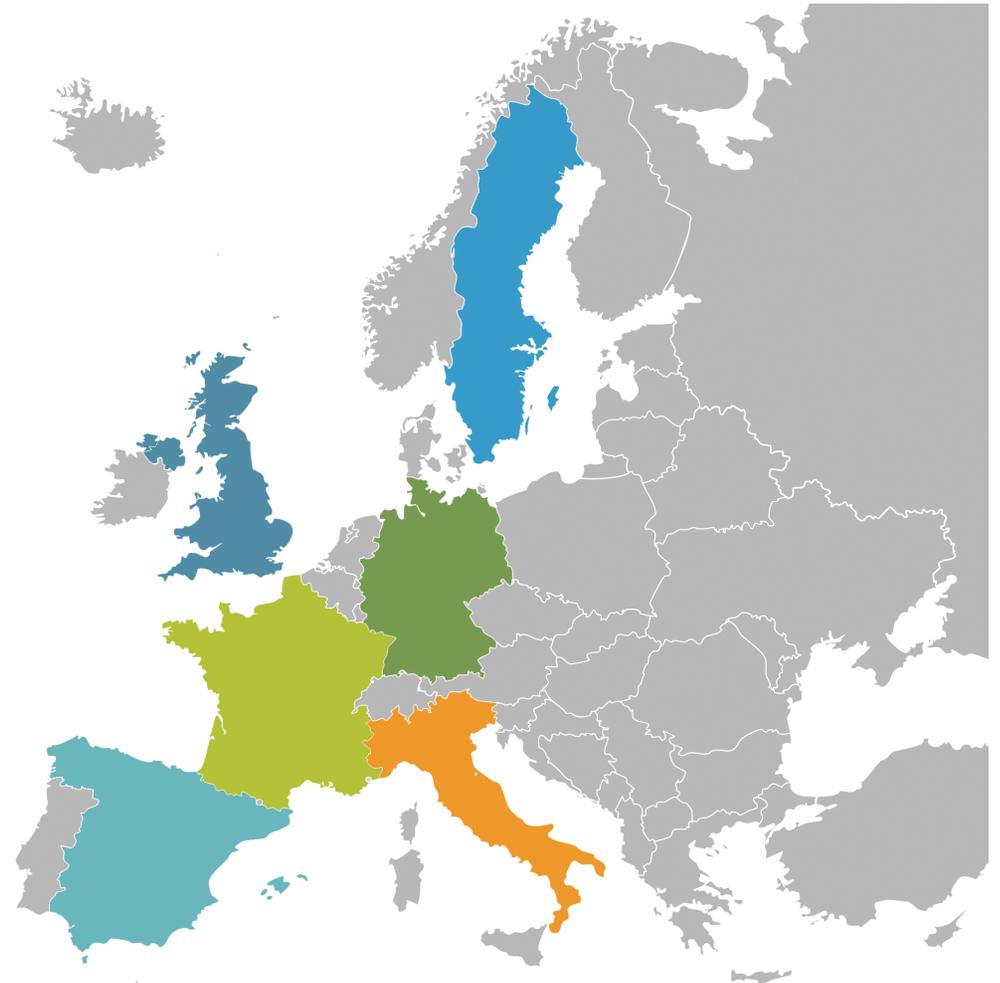
Spagna



Svezia



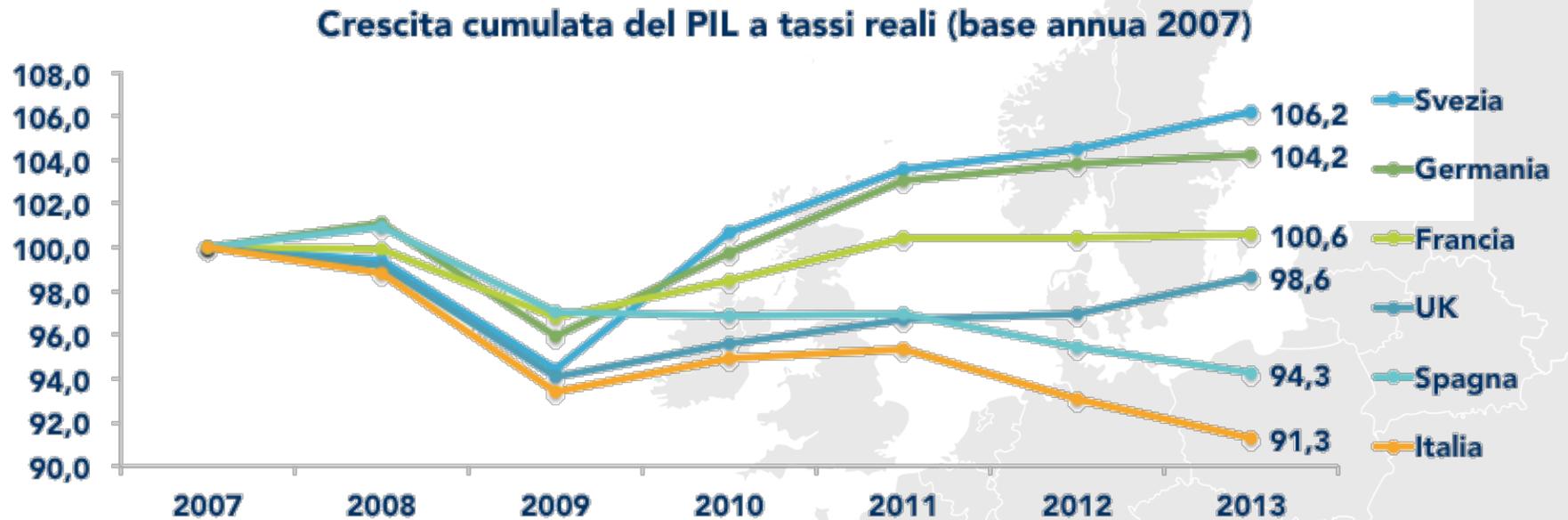
UK



**Abbiamo comparato le
PRIME 300 Aziende
per dimensione
in 6 paesi europei**

2007-2013: andamento PIL nei 6 paesi considerati

Bocconi



Fonte: Eurostat.



Italia
- 8,7%

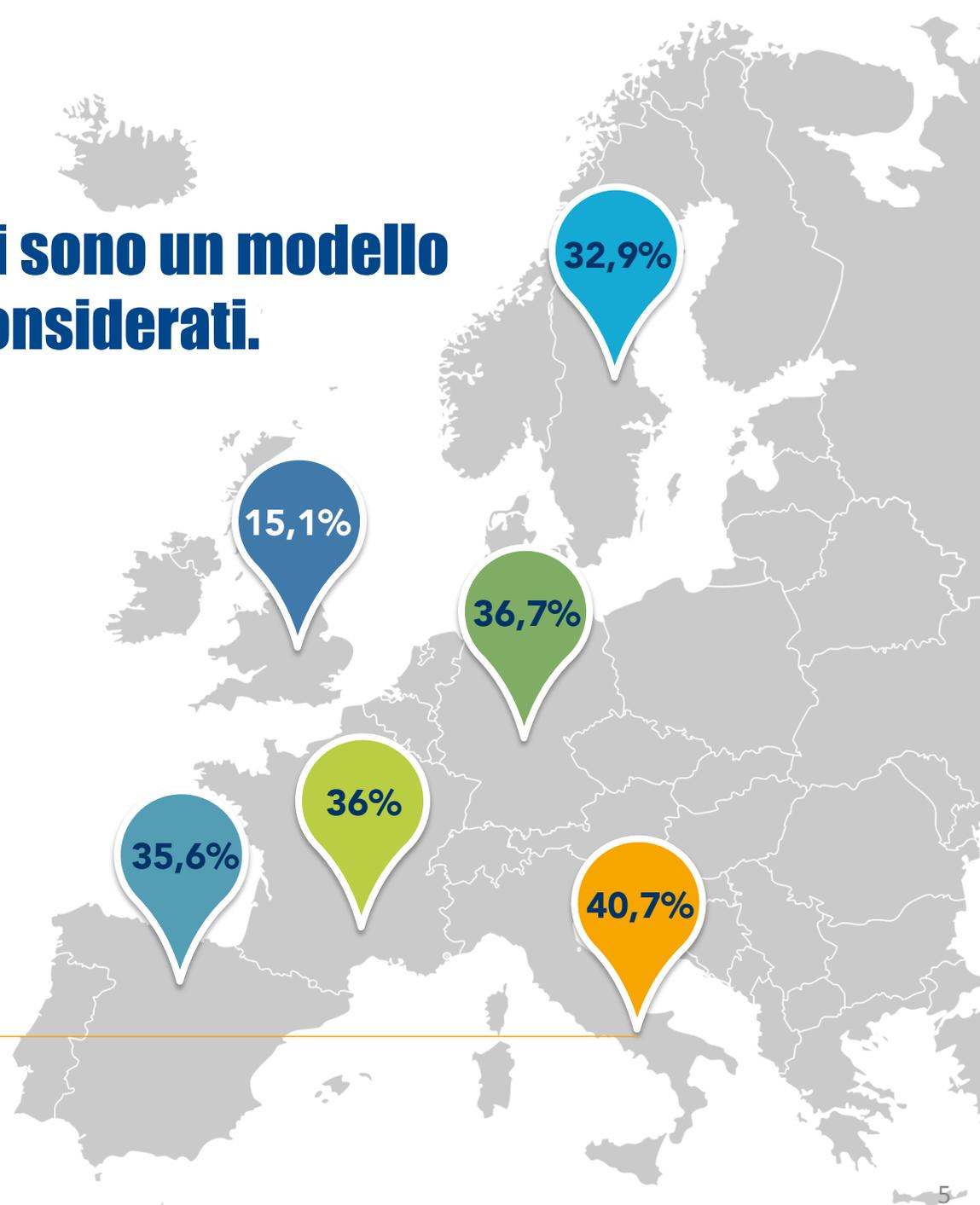


Svezia
+ 6,2%

Le aziende familiari sono un modello diffuso nei paesi considerati.

ASSETTO PROPRIETARIO ITALIA

Coalizioni	5,3%
Controllate da Banche/ Assicurazioni	1,0%
Controllata da Fondi di Investimento/Pe	1,3%
Cooperative E Consorzi	5,7%
Familiari	40,7%
Filiali di Imprese Estere	30,3%
Fondazioni	0,0%
Public Company	0,0%
Statali o Enti Locali	15,7%



Le aziende familiari si aprono maggiormente al mercato.

Bocconi

	Familiari	Non familiari	Totale quotate
Francia	46,3%	24,0%	32,0%
Regno Unito	26,7%	25,3%	25,5%
Svezia	36,1%	10,6%	19,0%
Germania	13,6%	20,5%	18,0%
Italia	22,1%	10,7%	15,3%
Spagna	21,9%	10,5%	14,6%

Bocconi

Per crescere bisogna essere internazionali

Le performance economico-finanziarie

**Si supera la crisi. La crescita è indipendente dal Paese.
La crescita è guidata dall'economia
dei Paesi esteri in cui si opera.**

Bocconi

	CAGR 2007-2012 crescita dei ricavi	CAGR 2007-2012 del PIL
UK	+8,0%	-0,6%
Svezia	+7,3%	+0,9%
Italia	+7,0%	-1,4%
Germania	+6,2%	+0,7%
Francia	+4,6%	+0,1%
Spagna	+4,3%	-0,9%

2007-2012: Aziende familiari e Aziende non familiari a confronto

Bocconi

Crescita dei ricavi	Familiari		Non Familiari		Totale	
	N	CAGR 2007-12	N	CAGR 2007-12	N	CAGR 2007-12
UK	46	11,4%	254	7,4%	300	8,0%
Svezia	99	8,7%	201	6,5%	300	7,3%
Italia	122	7,0%	178	6,9%	300	7,0%
Germania	110	6,7%	190	5,9%	300	6,2%
Francia	108	5,3%	192	4,2%	300	4,6%
Spagna	107	3,5%	193	4,6%	300	4,3%

Sistemi industriali con aziende di dimensioni diverse e, anche per questo, tassi di crescita non omogenei.

Bocconi

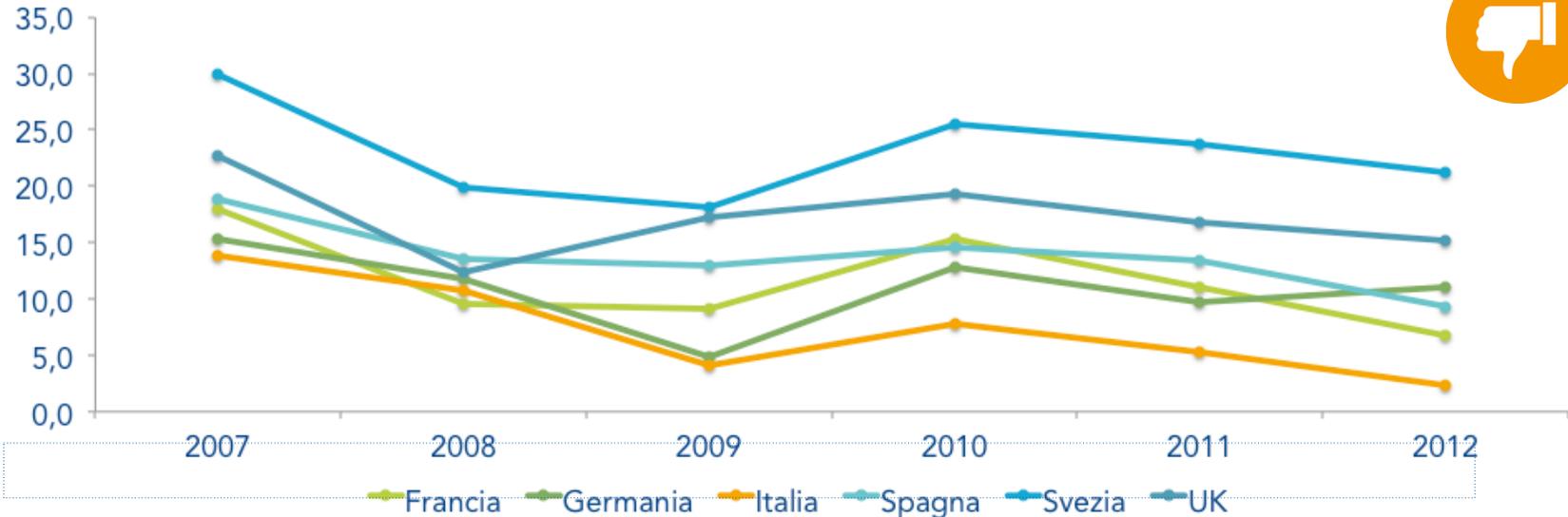
**Incidenza
aziende con
fatturato
> 5 miliardi
di Euro**

> 40%		Germania	UK
20 – 40%	Francia		
< 20%	Spagna		Italia Svezia
	< 30%	30 – 40%	> 40%

Crescita cumulata nel periodo 2007-2012

Redditività netta nelle aziende considerate

Il trend del ROE delle prime 300 aziende di ciascun Paese



Bocconi

Redditività netta

Delta ROE 2007-2012	Familiari	Non Familiari	Totale
Germania	-4,4	-4,1	-4,3
UK	-7,9	-7,5	-7,5
Svezia	-10,7	-7,1	-8,8
Spagna	-15,6	-5,6	-9,5
Francia	-12,2	-10,7	-11,2
Italia	-13,2	-10,3	-11,5

Le aziende non hanno recuperato i livelli di redditività netta pre-crisi.

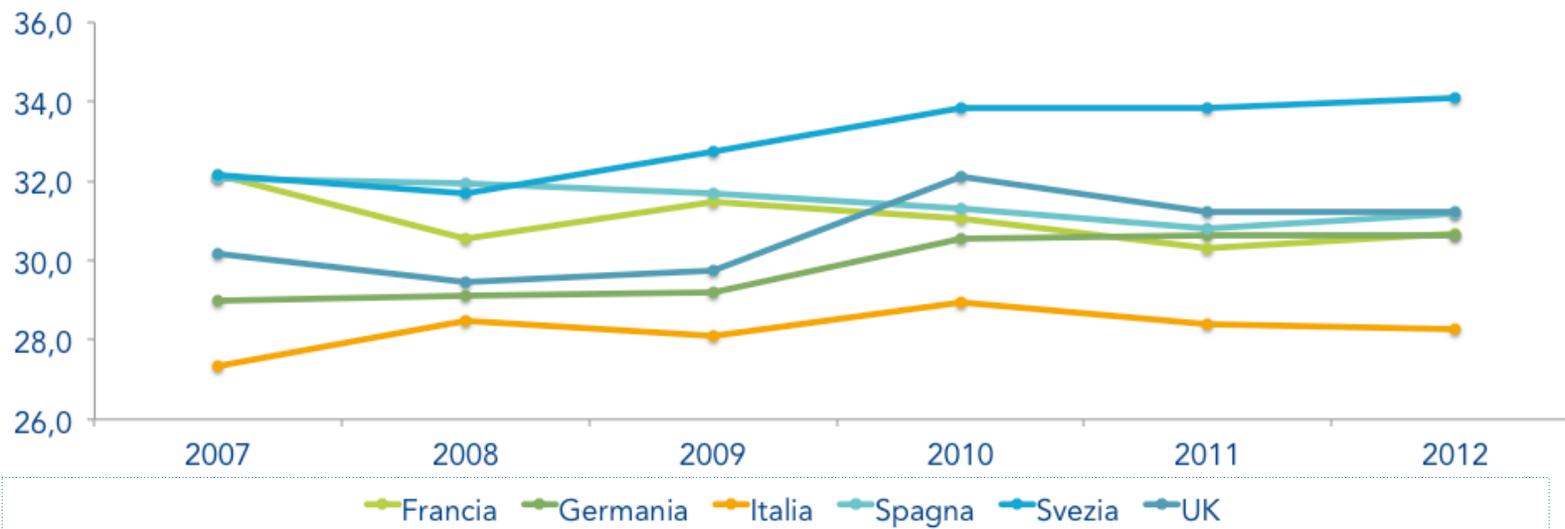
Le aziende svedesi hanno registrato un ROE medio superiore al 23%.

Patrimonializzazione nelle aziende considerate



Bocconi

Il grado di patrimonializzazione delle prime 300 aziende di ciascun Paese



Delta patrimonializzazione

Delta 2007-2012	Familiari	Non Familiari	Totale
Svezia	6,1	0,5	1,9
Germania	3,5	1,3	1,7
UK	-2,4	1,5	1,1
Italia	2,0	0,5	1,0
Spagna	0,0	-1,3	-0,9
Francia	0,2	-2,3	-1,5

Le aziende svedesi presentano i livelli di patrimonializzazione più elevati, quelle italiane i livelli più bassi.

Il grado di patrimonializzazione medio nel 2012 è migliore di quello registrato nel 2007.

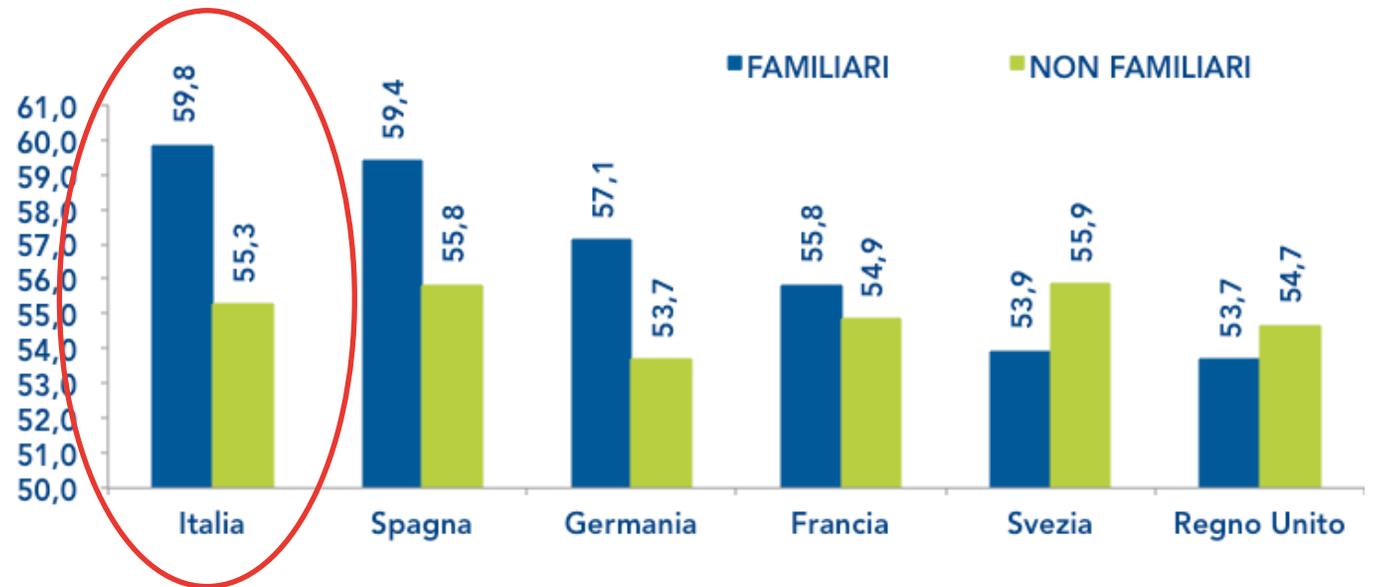
Bocconi

Leader senior, locali, uomini, familiari

Le strutture di governance

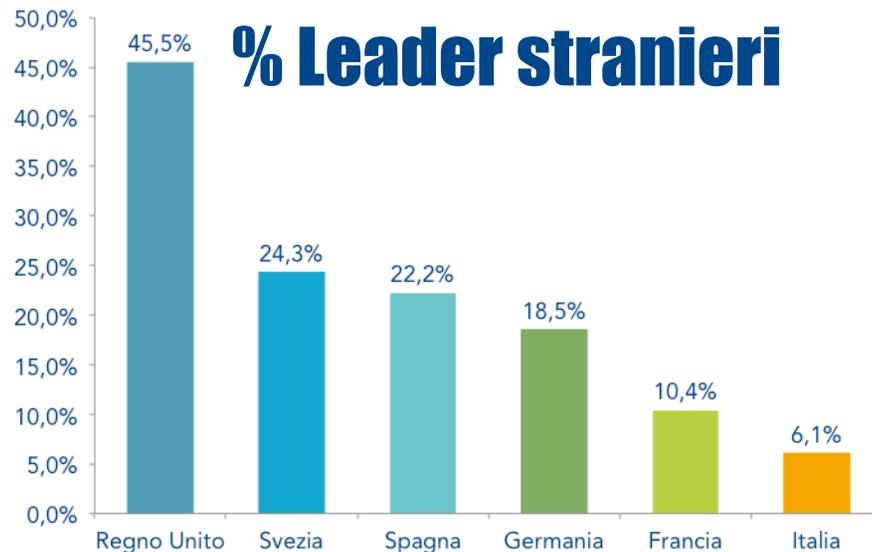
I Leader nella popolazione osservata

L'età media



Bocconi

% Leader stranieri

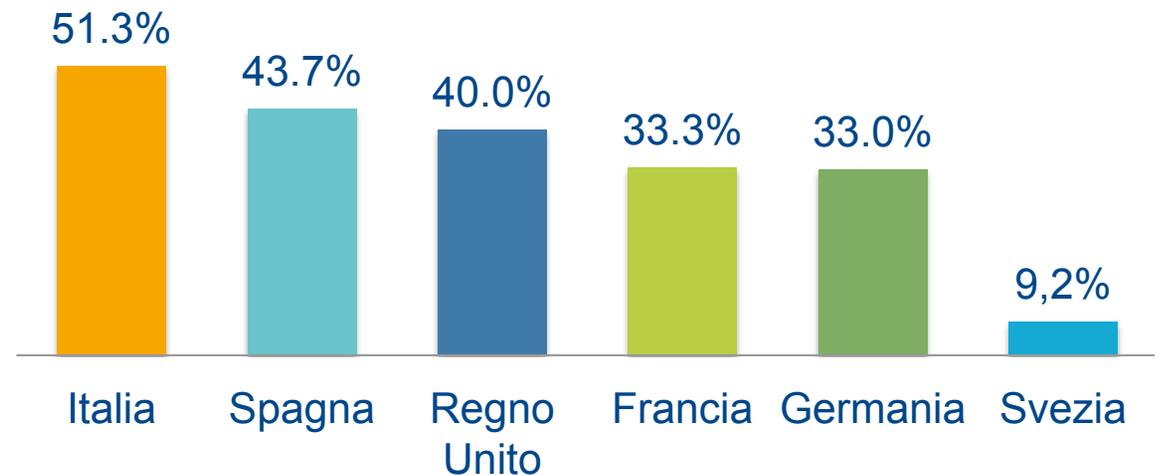


% Donne Leader



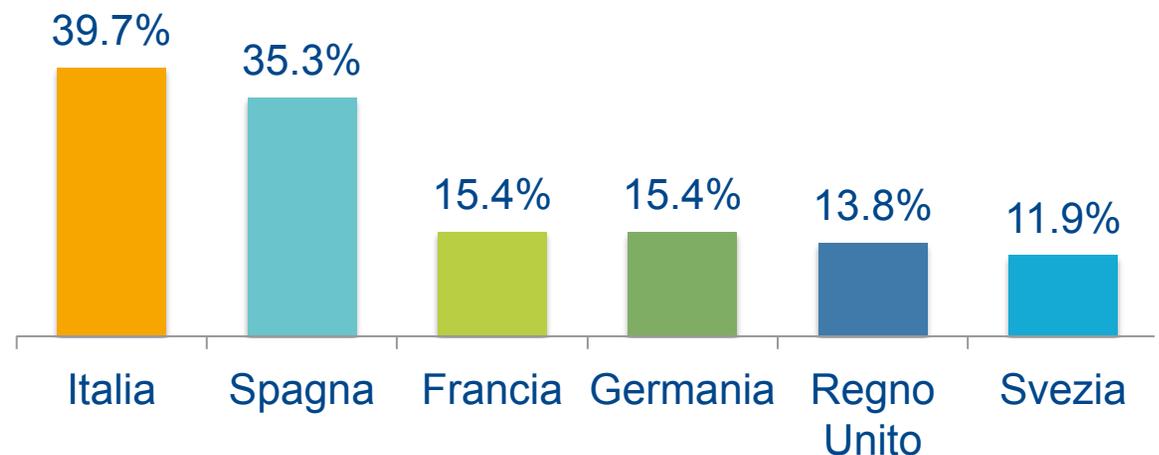
In Italia, Spagna e Regno Unito, il leader è familiare.

LA LEADERSHIP FAMILIARE



In Italia e Spagna più di 1 consigliere su 3 è di famiglia.

I CONSIGLIERI FAMILIARI



Bocconi

Osservatorio AUB 6a edizione

La popolazione di riferimento



La popolazione AUB di riferimento 2007-2012

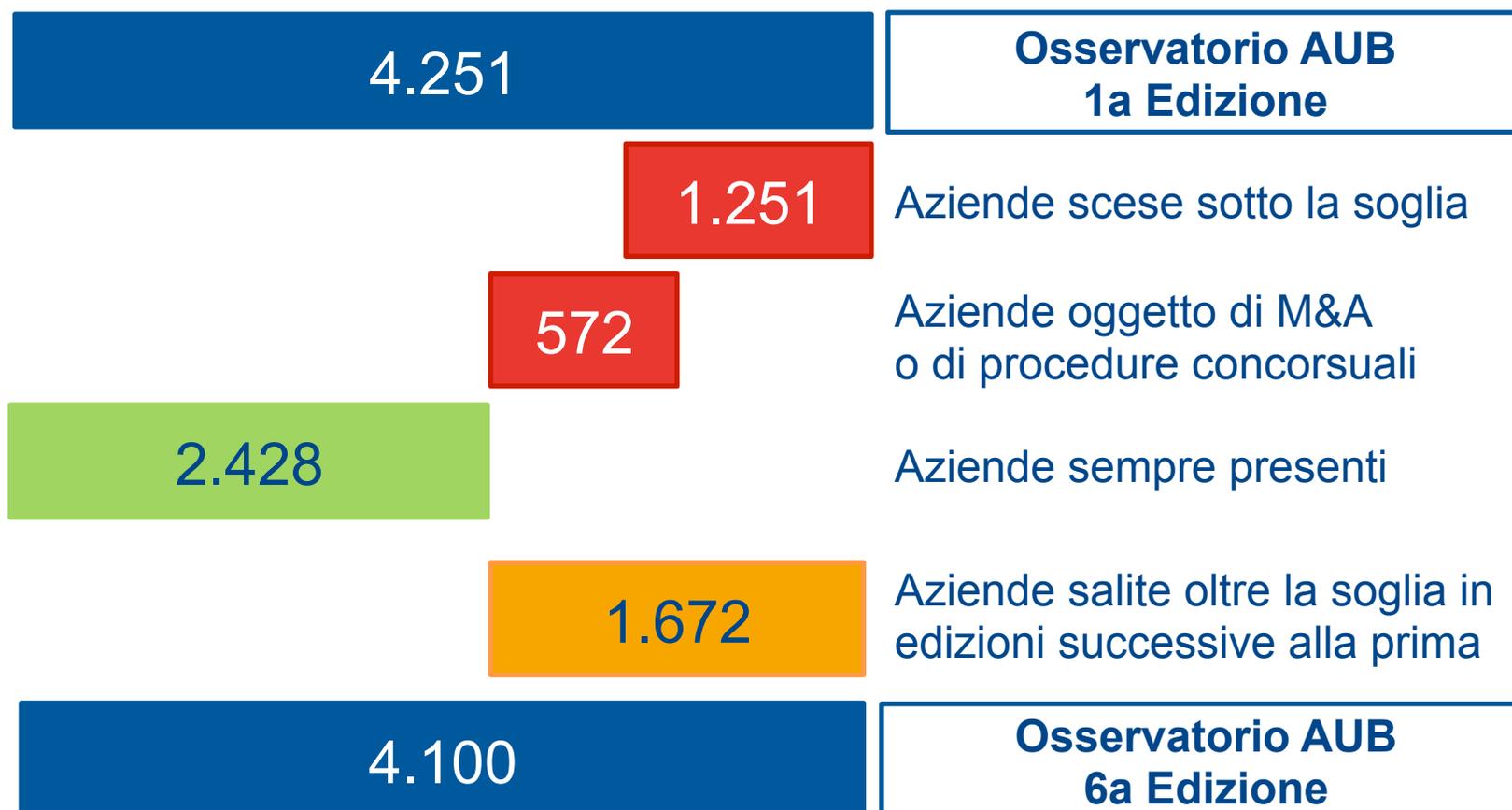
Bocconi

ASSETTO PROPRIETARIO	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Familiari (*)	4.251	55,5%	4.221	55,1%	3.893	57,1%	4.077	57,4%	4.249	58,0%	4.100	58,0%
Filiali di Imprese Estere	1.817	23,7%	1.779	23,2%	1.449	21,3%	1.513	21,3%	1.544	21,1%	1.466	20,7%
Coalizioni	694	9,0%	662	8,6%	596	8,7%	588	8,3%	609	8,3%	572	8,1%
Cooperative e Consorzi	423	5,5%	428	5,6%	396	5,8%	411	5,8%	407	5,6%	402	5,7%
Statali/Enti locali	397	5,5%	411	5,4%	349	5,1%	357	5,0%	359	4,9%	353	5,0%
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	-	-	84	1,1%	93	1,4%	118	1,7%	117	1,6%	142	2,0%
Controllate da banche	81	1,1%	75	1,0%	40	0,6%	41	0,6%	35	0,5%	34	0,5%
<i>Totale</i>	<i>7.663</i>	<i>100%</i>	<i>7.660</i>	<i>100%</i>	<i>6.816</i>	<i>100%</i>	<i>7.105</i>	<i>100%</i>	<i>7.320</i>	<i>100%</i>	<i>7.069</i>	<i>100%</i>

(*) Per le analisi dell'Osservatorio AUB, a partire dalle 4.100 aziende familiari esistenti in Italia alla fine del 2012, ne sono state selezionate 2.650, rappresentative dell'intera popolazione delle aziende familiari stesse (per maggiori informazioni si vede la nota metodologica).

Il 40% delle aziende è cambiato.

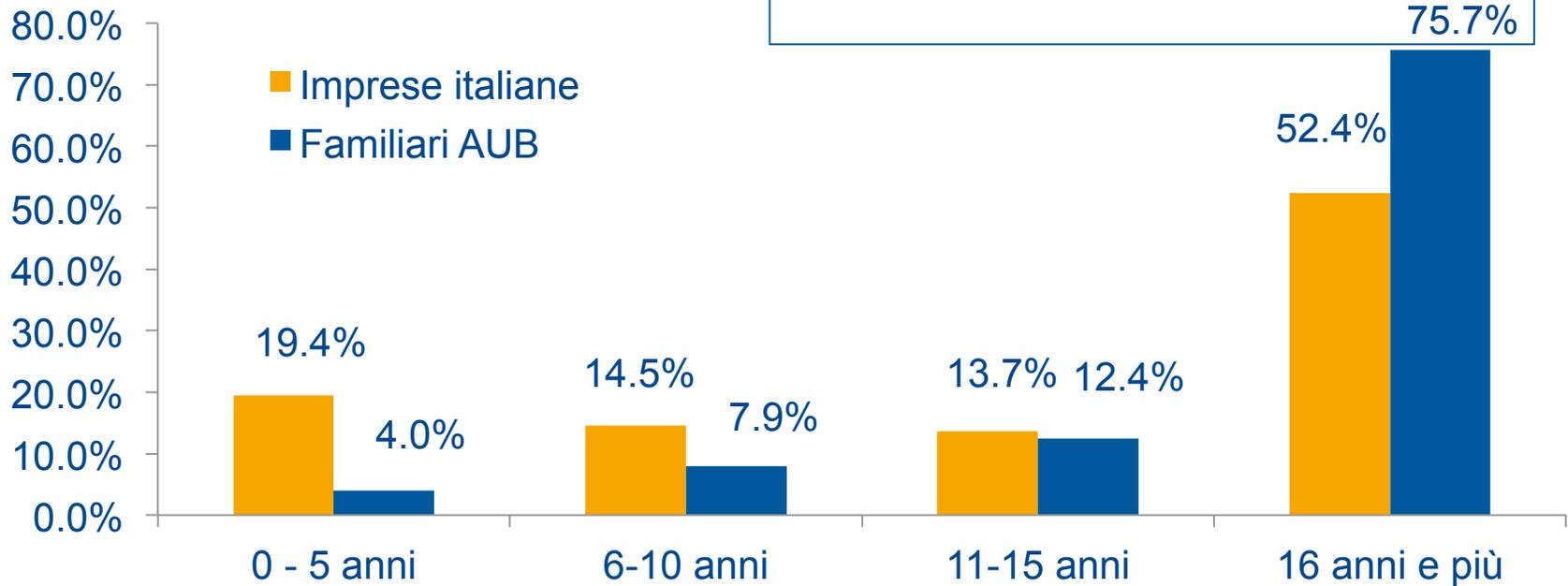
Bocconi



**Le aziende AUB sono più longeve e strutturate.
Le aziende più giovani sono al Sud.**



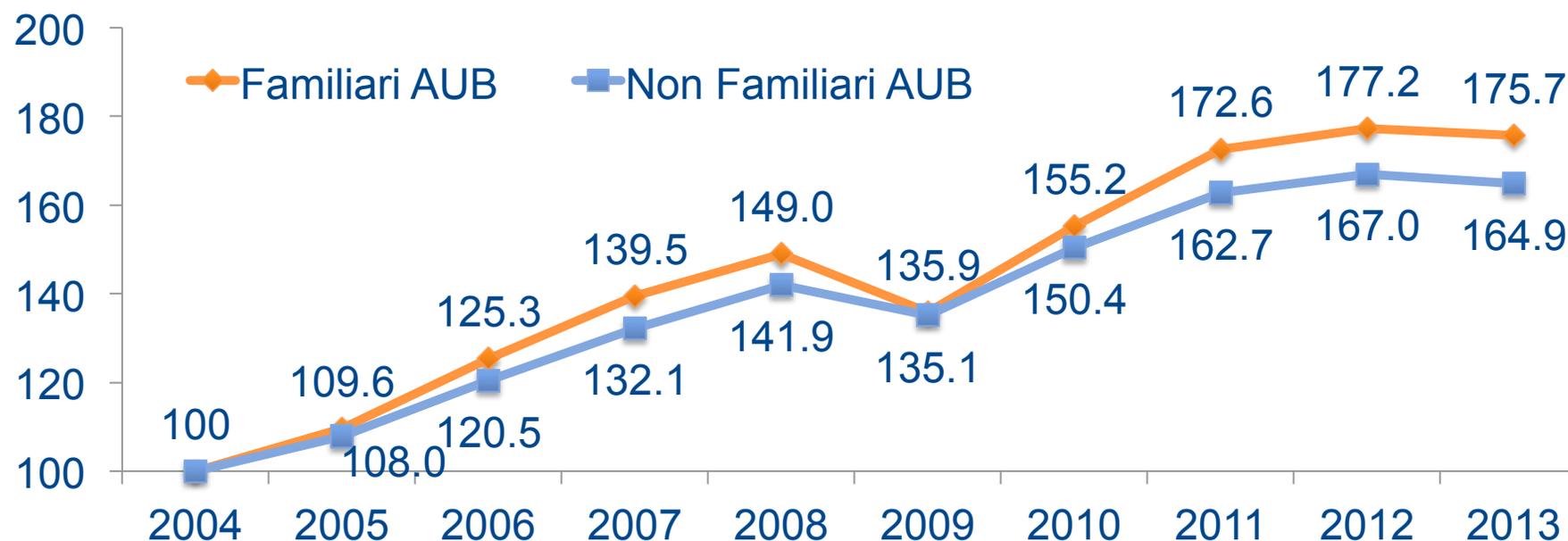
Bocconi



Bocconi

Le aziende familiari crescono e si sono rafforzate.

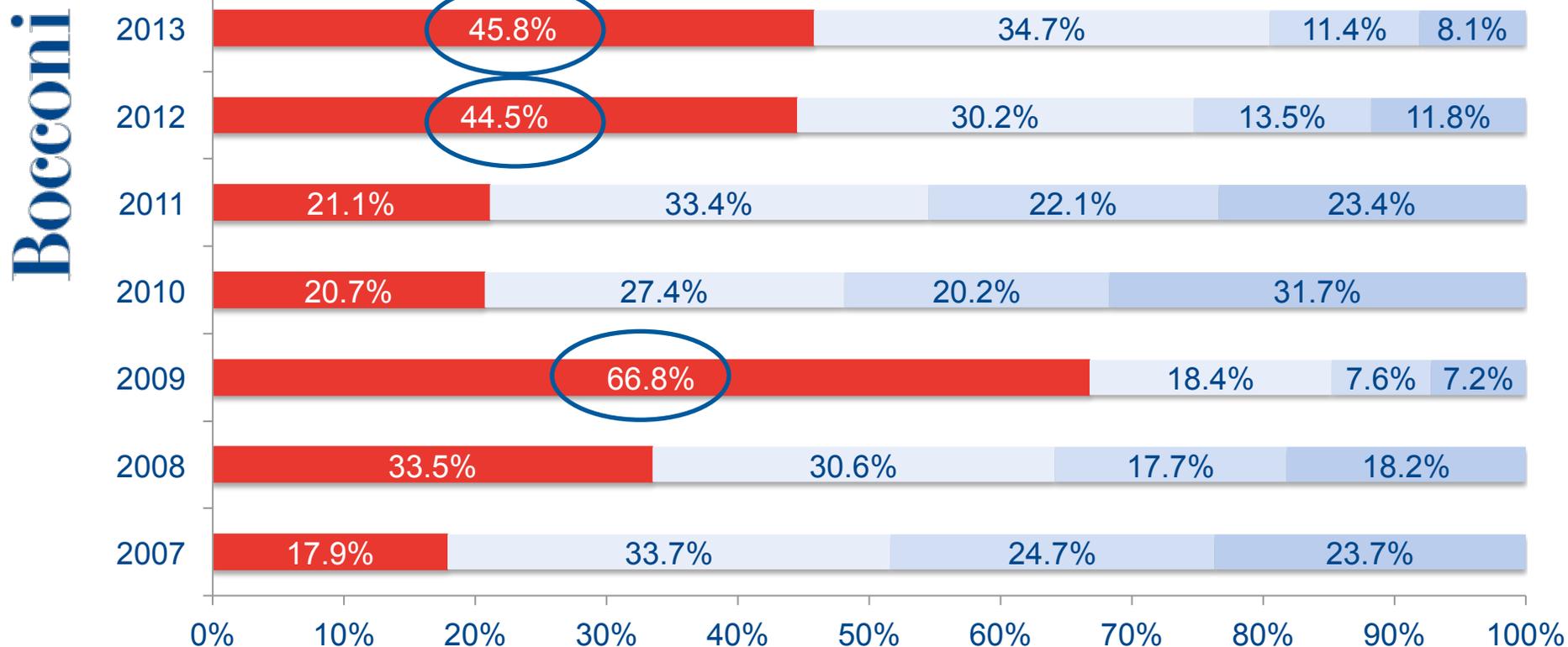
Le performance economico-finanziarie
delle Aziende AUB: 5 indicatori.



In media, le aziende familiari sono cresciute più di quelle non familiari.

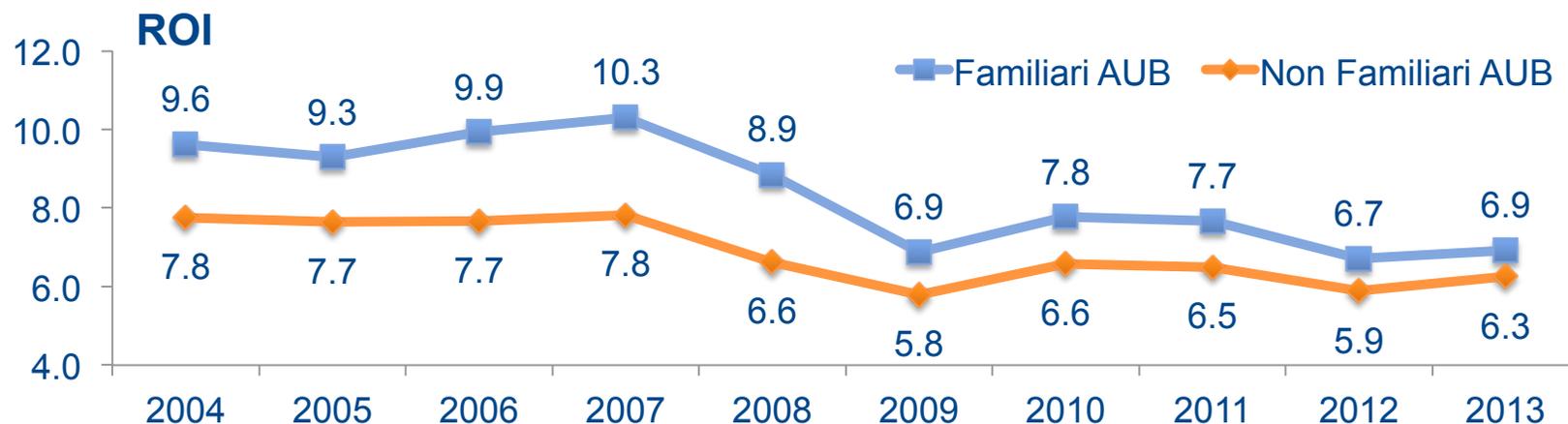
(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2004), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Nel 2012-2013 un'azienda su due ha registrato una crescita negativa.

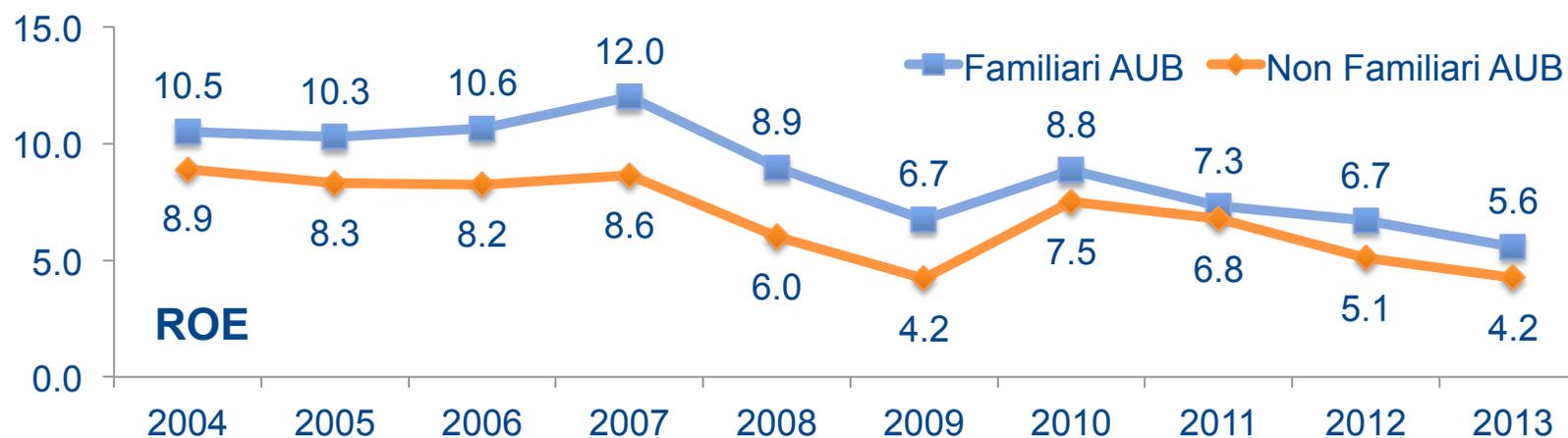


La redditività operativa e la redditività del capitale netto: ROI e ROE.

Bocconi



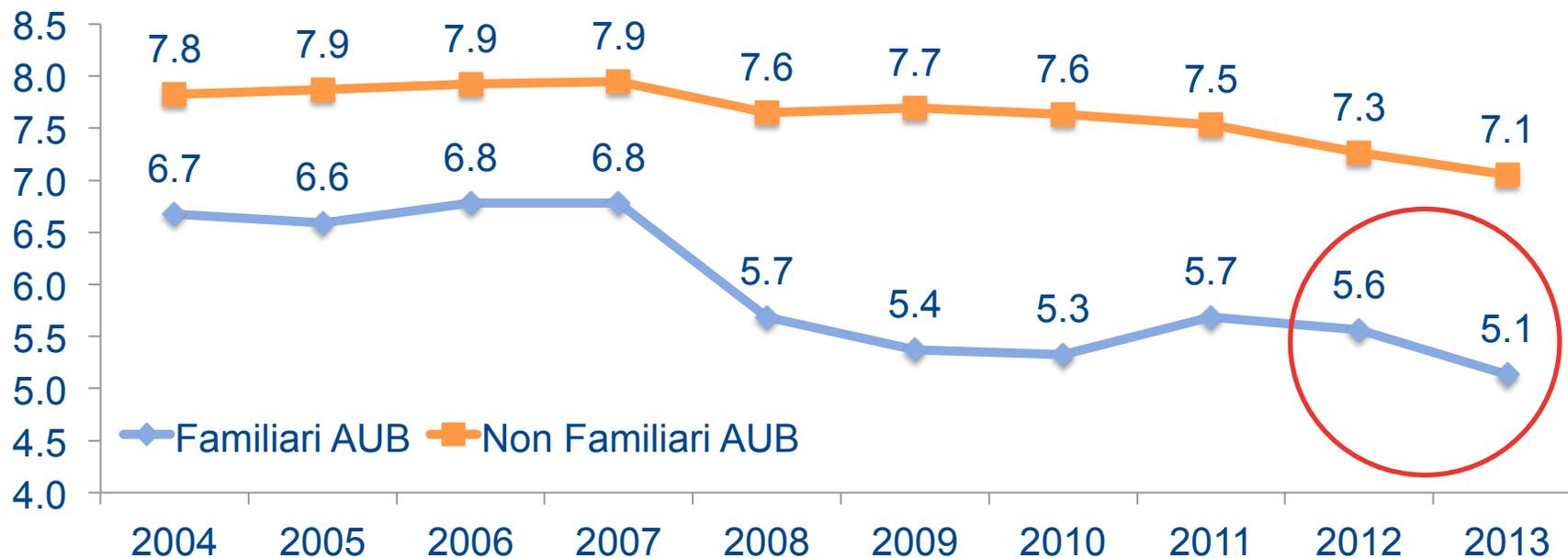
Le aziende familiari continuano a mantenere un gap positivo di redditività.



(*) ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito (Fonte: Aida). Il ROI delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di redditività delle aziende con assetti proprietari non familiari.

Il rapporto di indebitamento

Bocconi



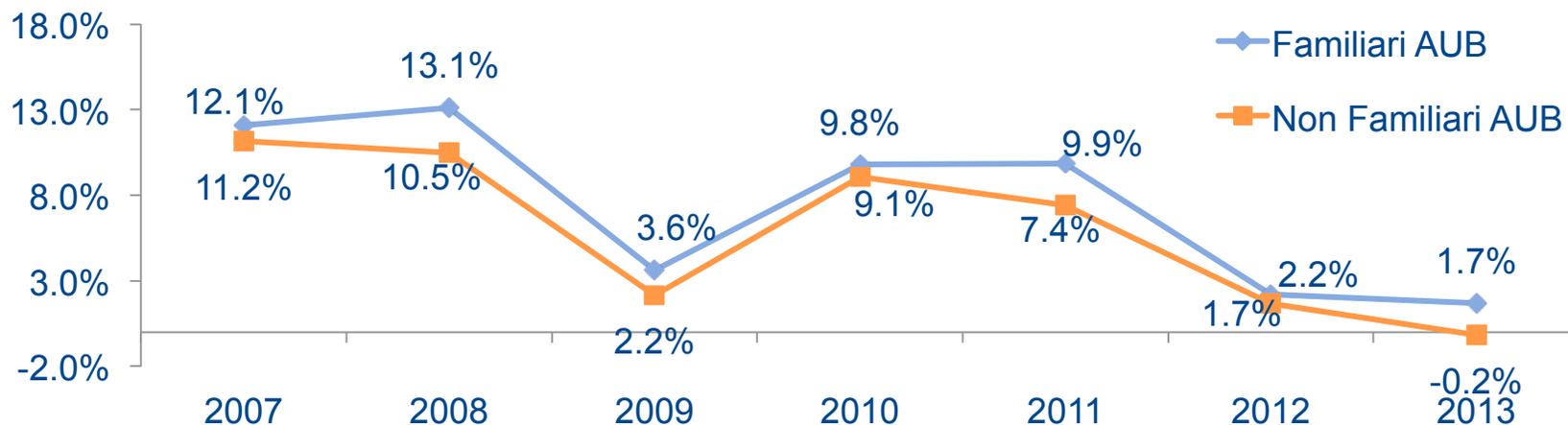
(*) Rapporto di Indebitamento (R.I.) = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida).

Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

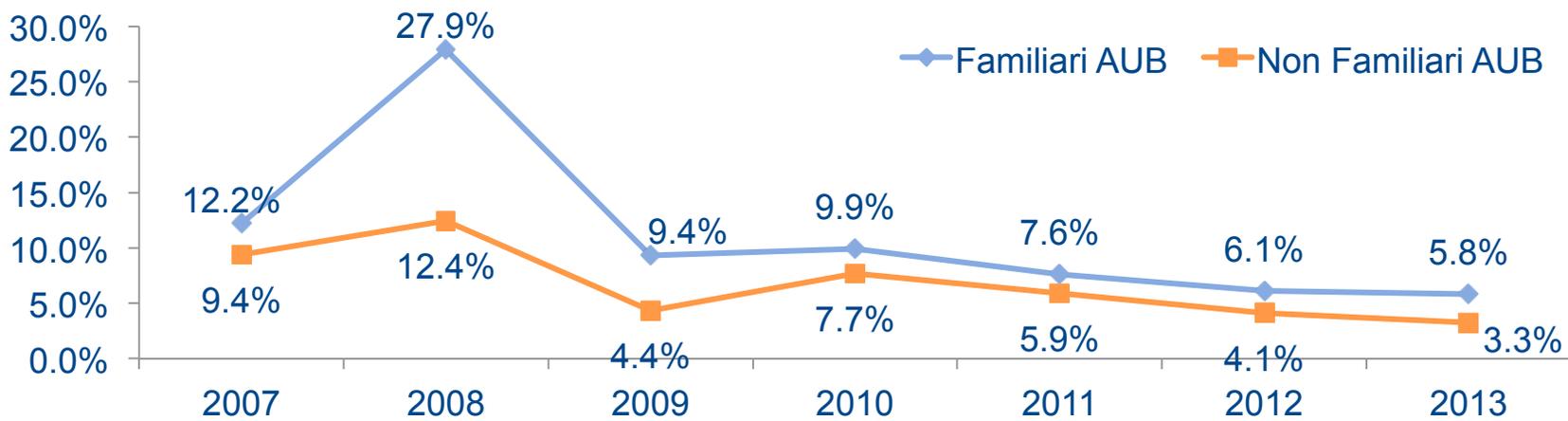
Il livello di indebitamento: variazioni dell'Attivo e del Patrimonio netto

Bocconi

Le variazioni dell'Attivo Netto (*)



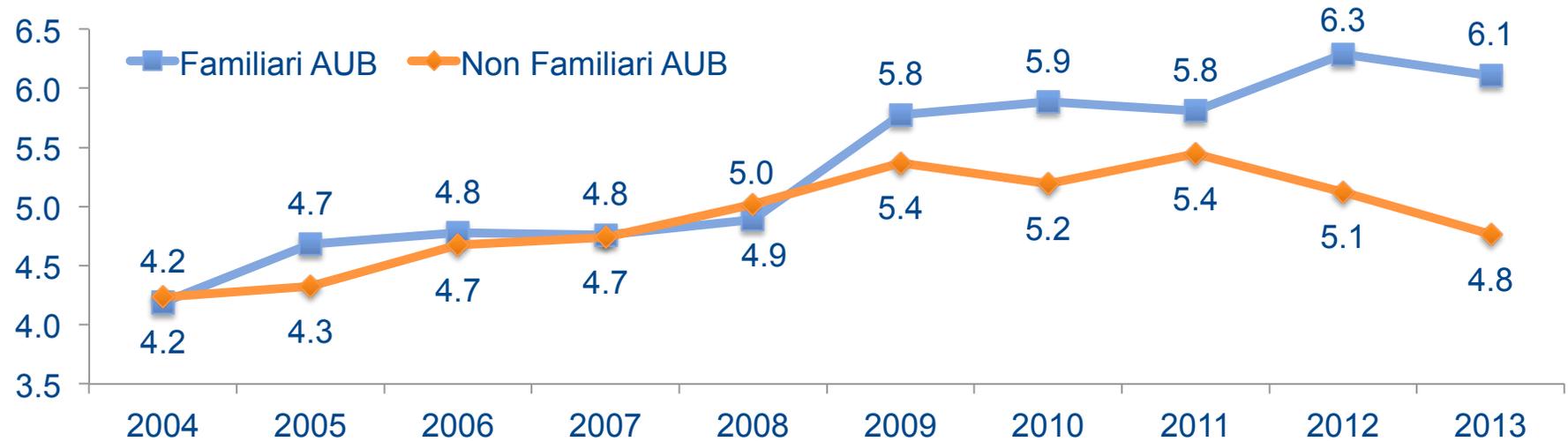
Le variazioni del Patrimonio Netto (*)



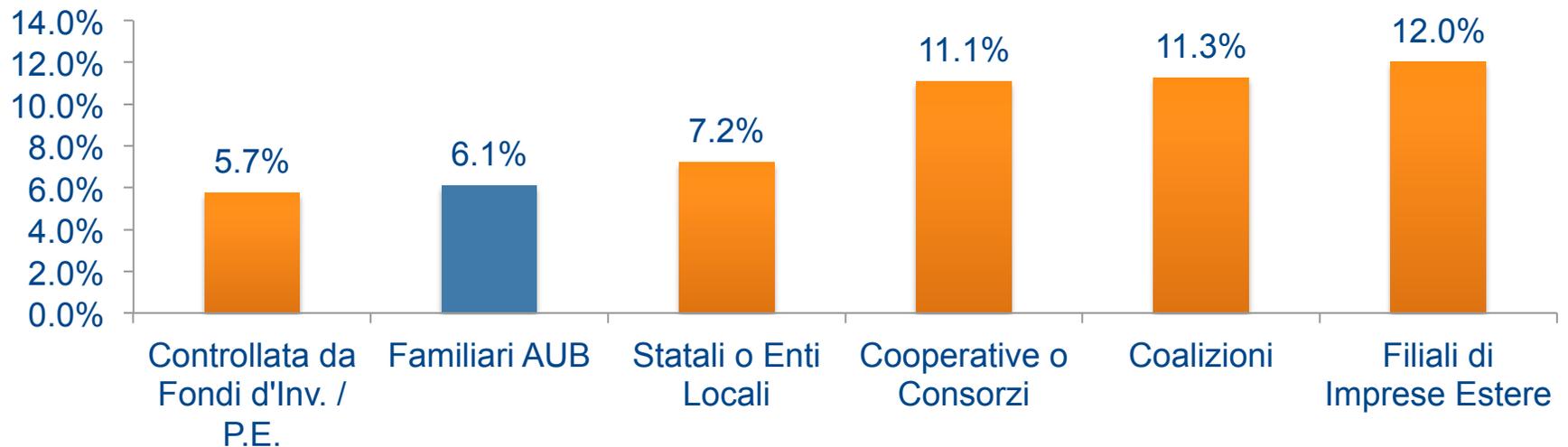
(*) Fonte: Aida.

La capacità di ripagare il debito: rapporto PFN/EBITDA.

Bocconi



Aziende con EBITDA negativo



Bocconi

Imparare a gestire la leadership collegiale (o cambiare modello)

Modelli di Leadership delle aziende AUB familiari.



Modelli di leadership: EVIDENZE.

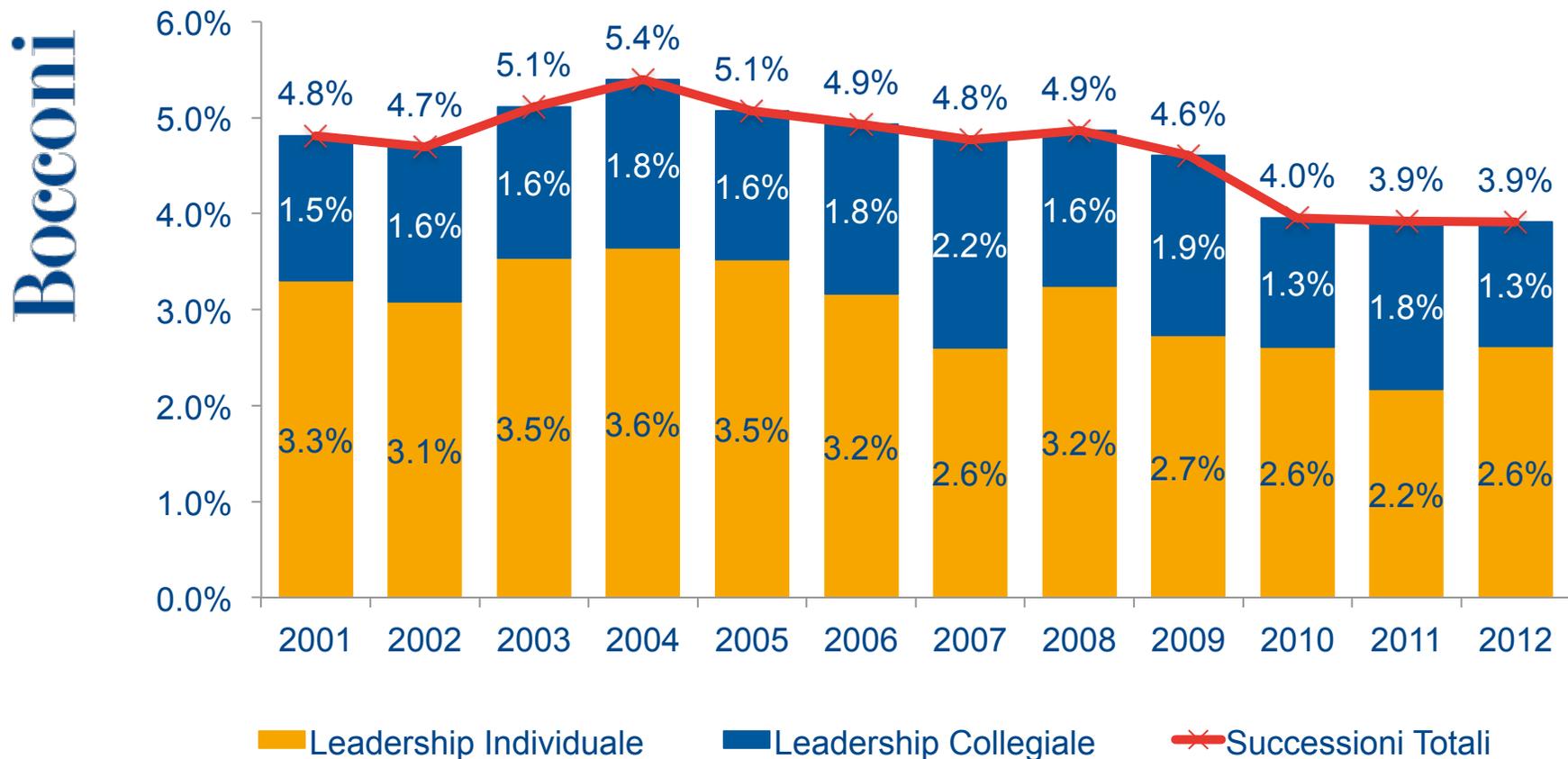
Bocconi



Le performance della leadership individuale sono state, in media, superiori rispetto a quelle della leadership collegiale. Tale risultato indica come la leadership collegiale sia un modello più complesso da gestire.

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari AUB

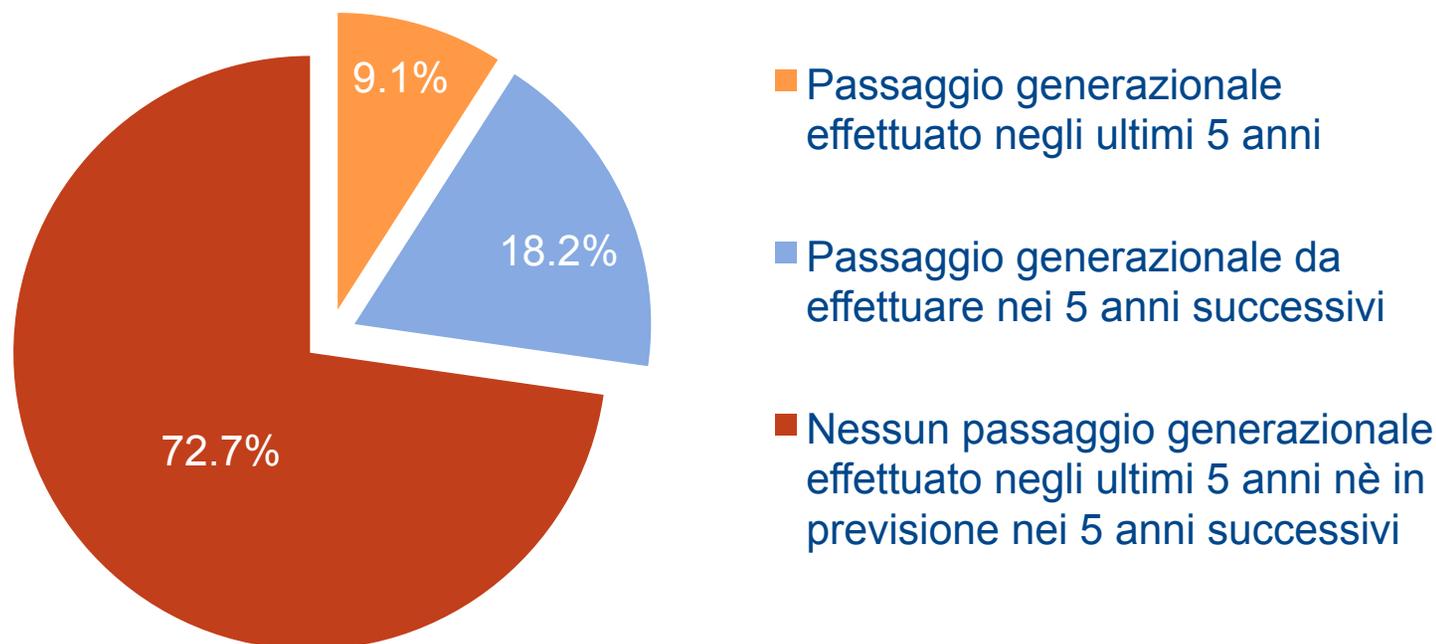
Negli ultimi 10 anni un'azienda AUB familiare su due ha realizzato un cambio al vertice.



Continuità al vertice: è necessario pianificare la successione.

Oltre 7 aziende italiane su 10 dichiarano di non essere state coinvolte in un passaggio generazionale negli ultimi 5 anni (2006-2011) e che non lo saranno nei prossimi 5 anni (fino al 2016).

Bocconi

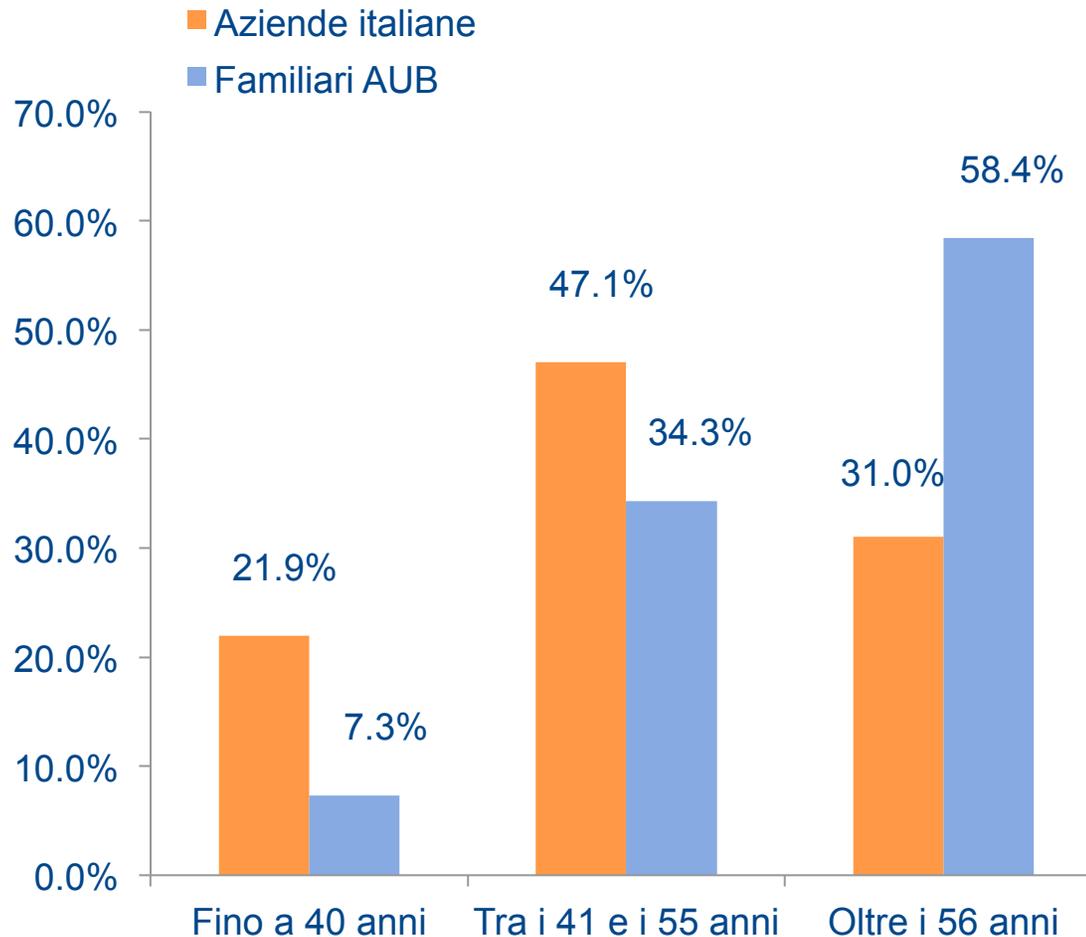


(*) Elaborazione dati Censimento dell'industria e dei servizi 2011 (Fonte: Istat).

(**) Quesito volto a rilevare eventuali passaggi generazionali avvenuti a partire dal 2006.

Età degli imprenditori italiani (ISTAT e AUB)

Bocconi



Aprire ai giovani

Oltre il 20% degli imprenditori italiani ha meno di 40 anni, contro il 7,3% nell'Osservatorio AUB.

**Leader
più giovani,
performance
più alte.**

Età del leader	Δ ROI	Δ ROE	Δ Crescita
Inferiore a 40 anni	+0,01	+3,7***	+4,7***
Tra 40 e 50 anni	+0,03	+0,8*	+1,5***
Tra 50 e 60 anni	+0,2	-0,1	-0,1
Tra 60 e 70 anni	+0,2*	-0,7*	-1,2**
Superiore a 70 anni	-0,6***	-1,8***	-2,1***

18,8% degli imprenditori AUB ha più di 70 anni.

I valori della Crescita, ROI e del ROE indicano che leader aziendali con età diversa hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione. Valori quali *** (o in alternativa ***) indicano alta significatività ($p < .001$); ** (o **) Media significatività ($p < .01$); * (o *) Discreta significatività ($p < .10$).

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2012 (Fonte: Aida)

Bocconi

Imparare a crescere

Le strategie di crescita: acquisizioni.

OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE: le dimensioni del fenomeno.

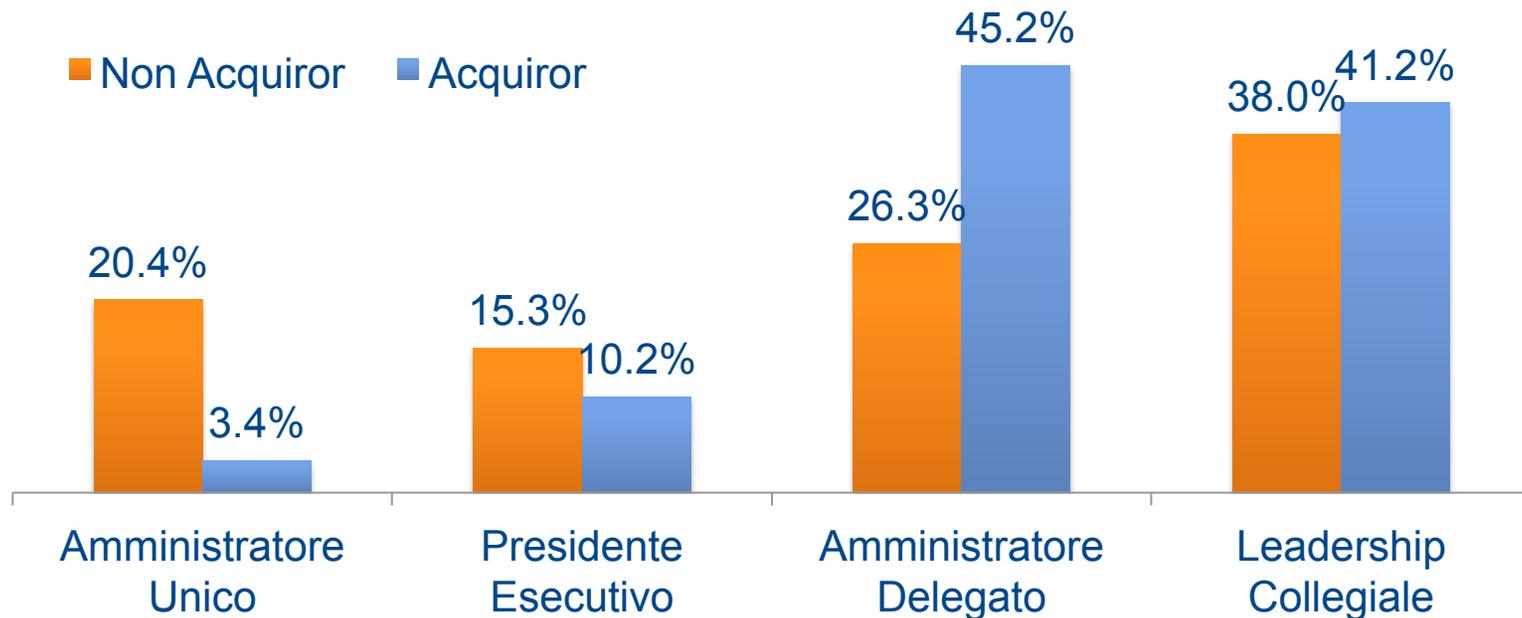
Bocconi

	N. di aziende Acquiror	% di aziende Acquiror	N. Totale di acquisizioni	% acquisizioni	N. medio acquisizioni
Familiari	419	10,2%	858	55,1%	2,0
Non Familiari	300	10,1%	698	45,1%	2,3
Coalizioni	74	12,9%	195	12,5%	2,6
Controllate da Banche	3	8,8%	8	0,5%	2,7
Controllate da Fondi d'Investimento / P.E.	36	25,4%	83	5,3%	2,3
Cooperative o Consorzi	29	7,2%	61	3,9%	2,1
Filiali di Multinazionali	106	7,2%	177	11,4%	1,7
Statali o Enti Locali	52	14,7%	174	11,2%	3,3
Totale	719	10,2%	1.556	100,0%	2,2

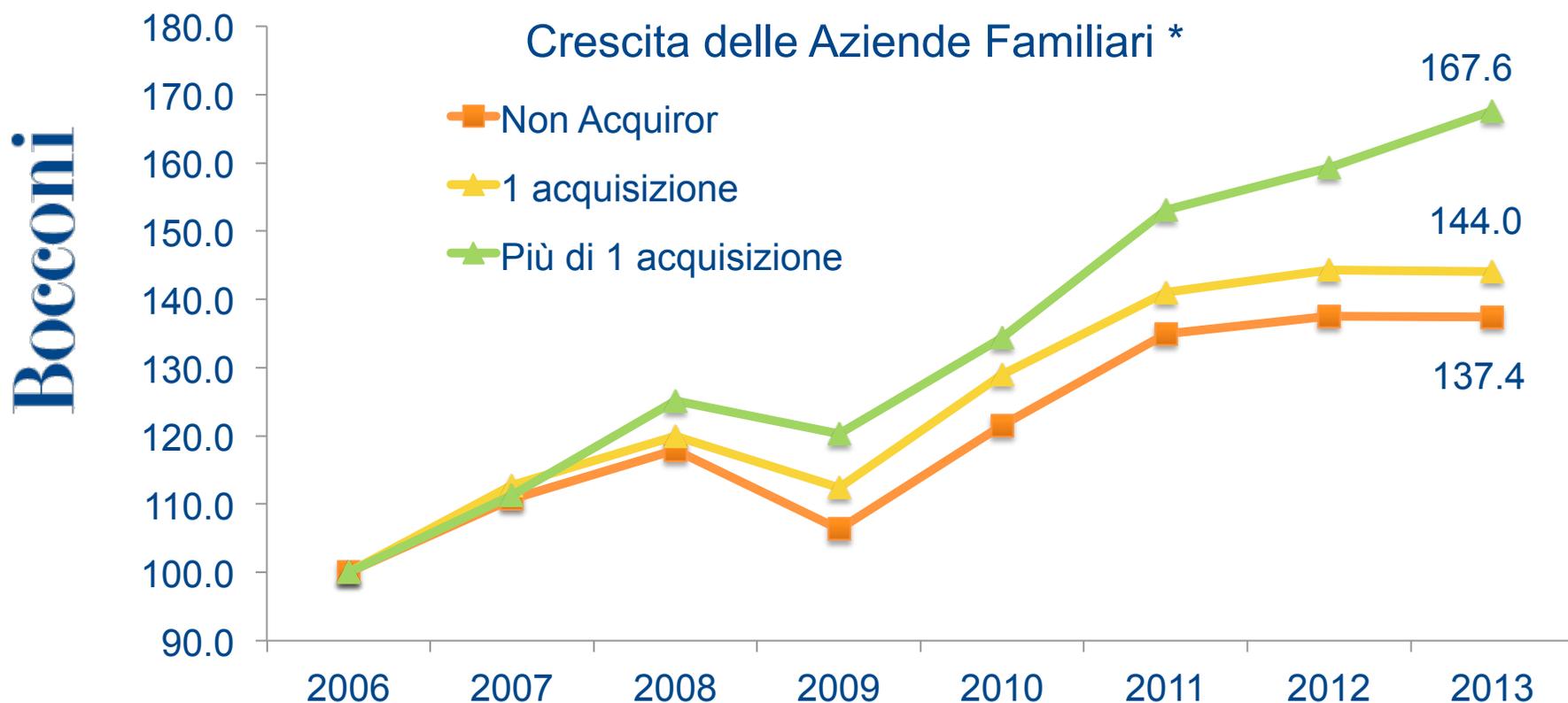
Le aziende che hanno effettuato almeno un'acquisizione, hanno modelli di Leadership più strutturati.

Il modello Amministratore Unico non investe sul futuro.

Bocconi

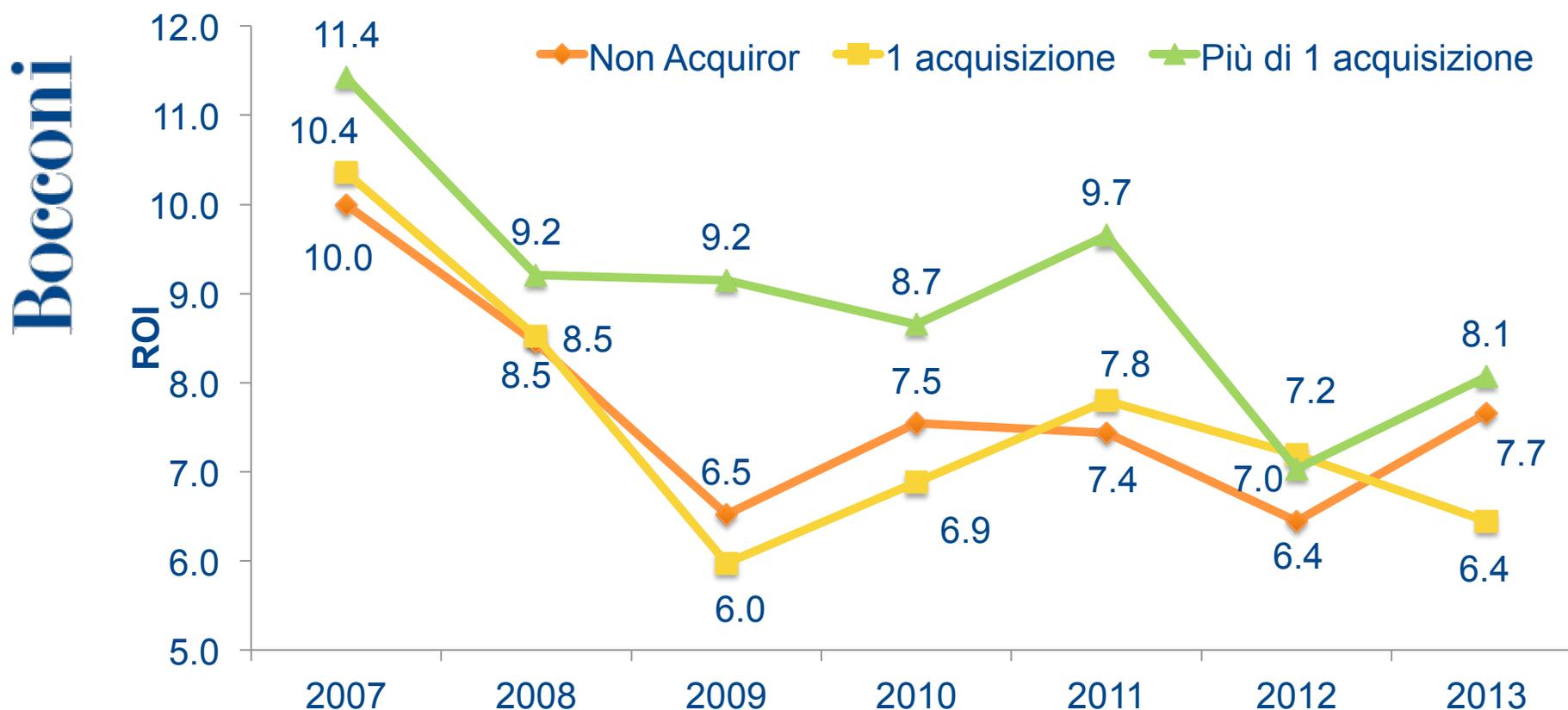


Le acquisizioni: un processo complicato, ma che permette di accelerare la crescita.

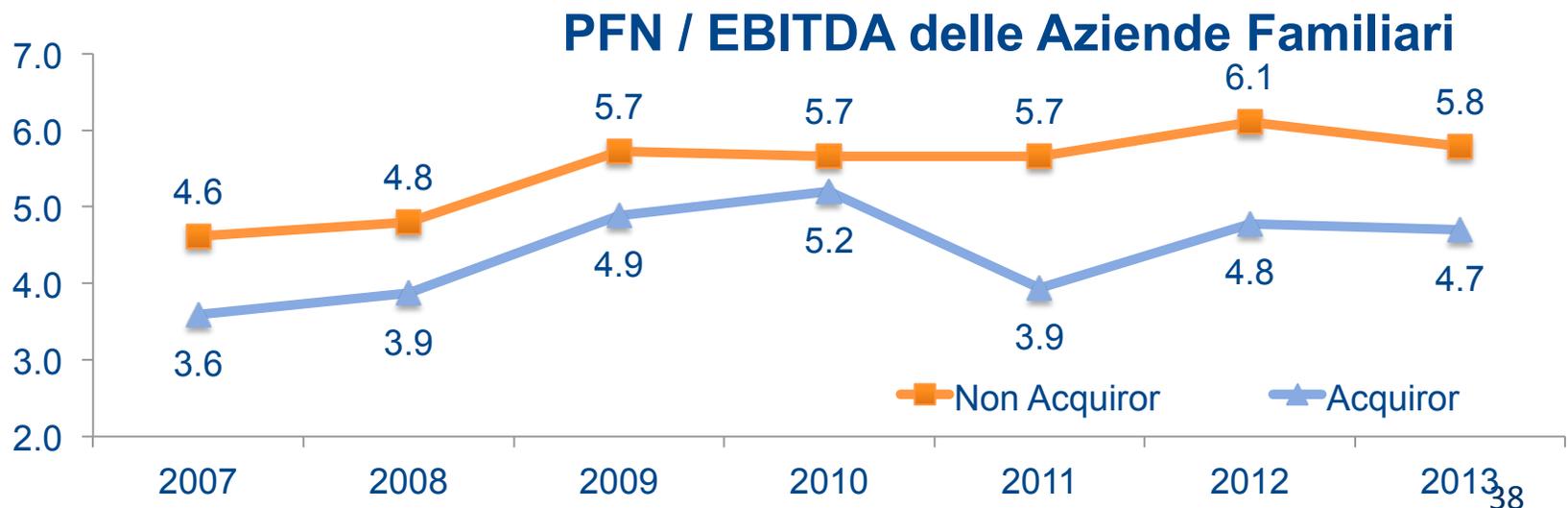
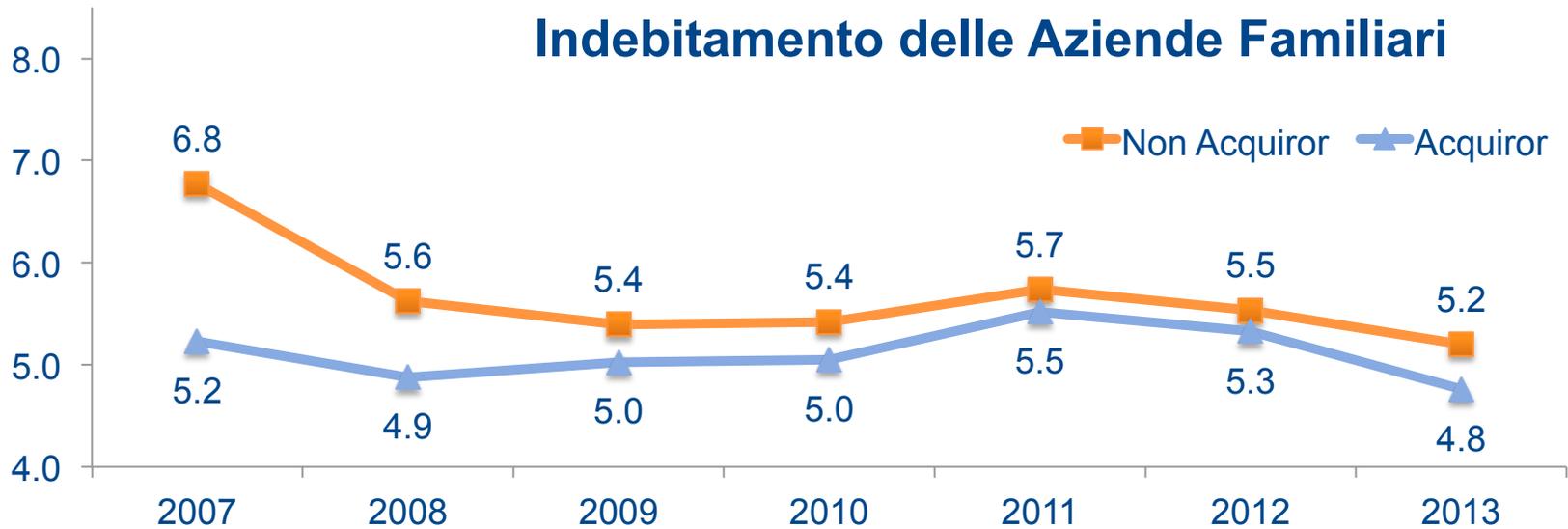


(*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2006), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

Le aziende familiari che hanno effettuato più di una acquisizione mostrano tassi di redditività più elevati: esiste un effetto apprendimento.



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



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

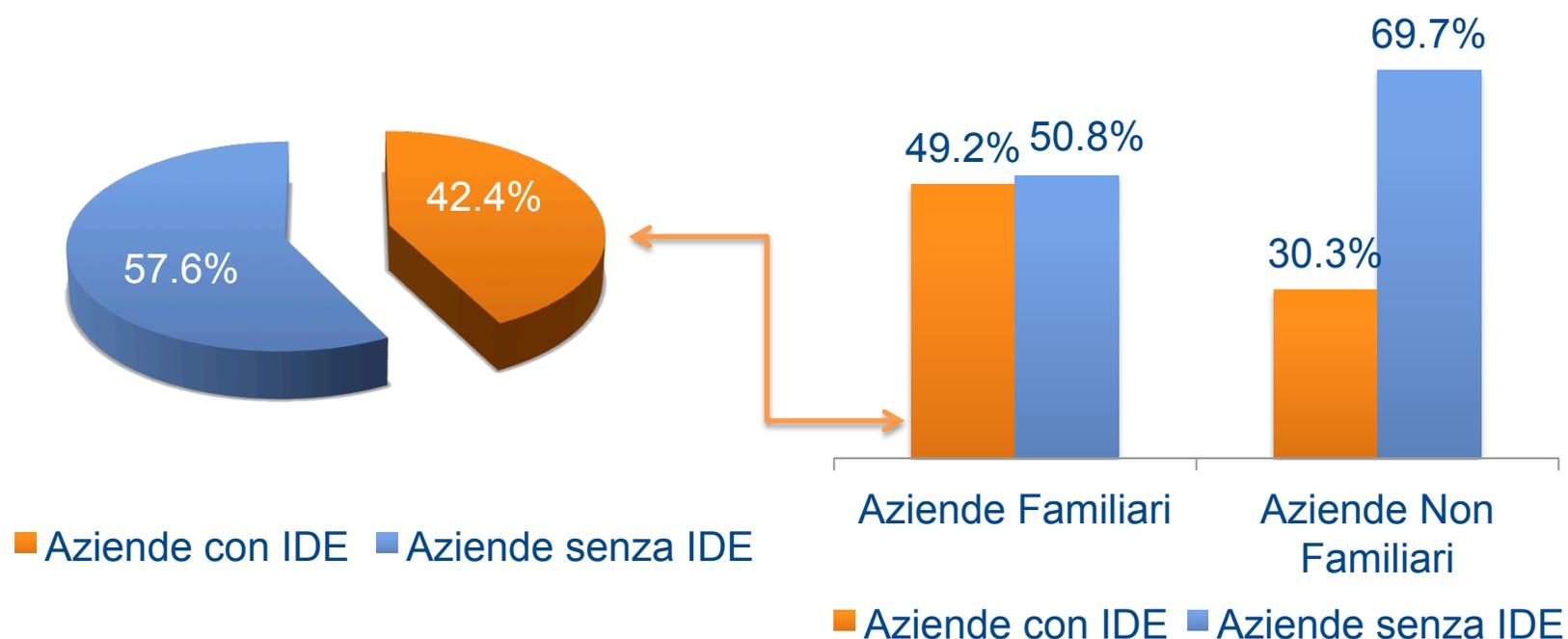
Bocconi

Il rilancio del paese passa attraverso l'internazionalizzazione delle aziende familiari.

Le strategie di crescita: gli investimenti diretti all'estero.

Le aziende familiari mostrano una maggiore propensione verso l'internazionalizzazione tramite IDE.*

Bocconi



(*) Tutte le informazioni sugli IDE sono relative alla data del 31.12.2012 (fonte: Orbis). Dalla popolazione italiana di aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro sono state escluse le filiali di imprese estere.

Le aziende italiane hanno circa 17.500 IDE: di questi, oltre il 75% sono stati effettuati da aziende familiari

Bocconi

Assetto proprietario	N aziende con IDE	N IDE	% IDE	Media IDE
Familiari AUB	1.304	13.212	75,6%	10,1
Coalizioni	223	1.801	10,3%	8,1
Statali o Enti Locali	79	1.525	8,7%	19,3
Controllata da Fondi d'Investimento/PE	73	658	3,8%	9,0
Cooperative o consorzi	70	237	1,4%	3,4
Controllata da Banche	10	33	0,2%	3,3
Totale	1.759	17.466	100,0%	9,9

Il modello dell'Amministratore Unico non favorisce la crescita tramite IDE



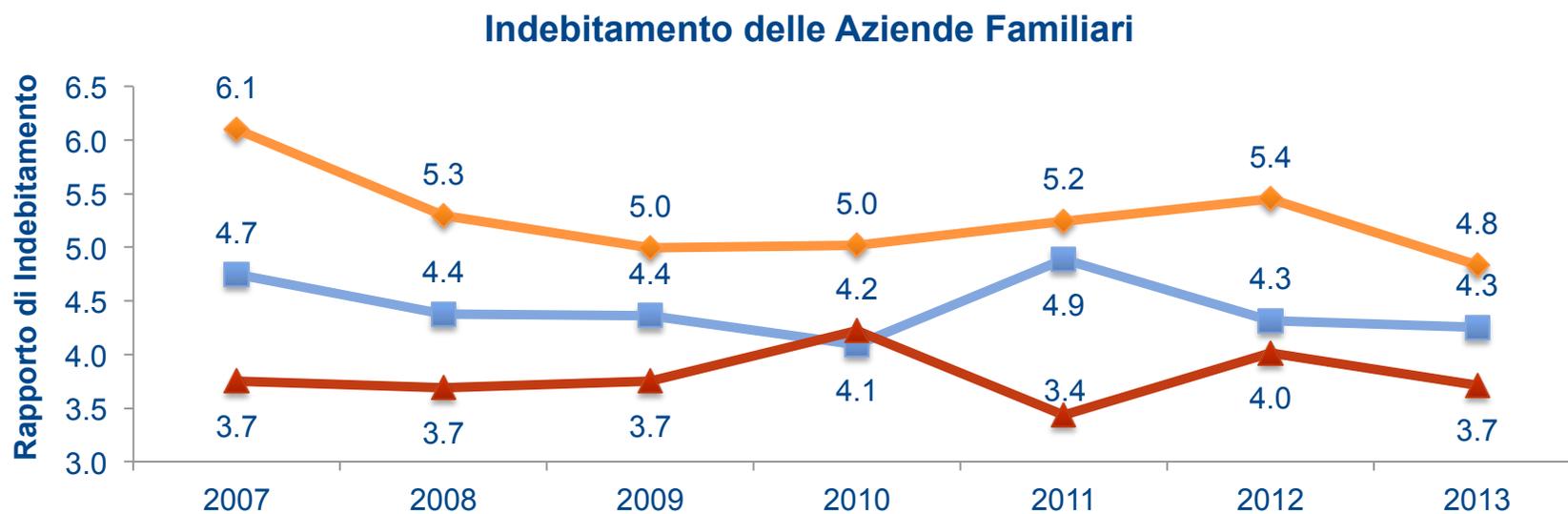
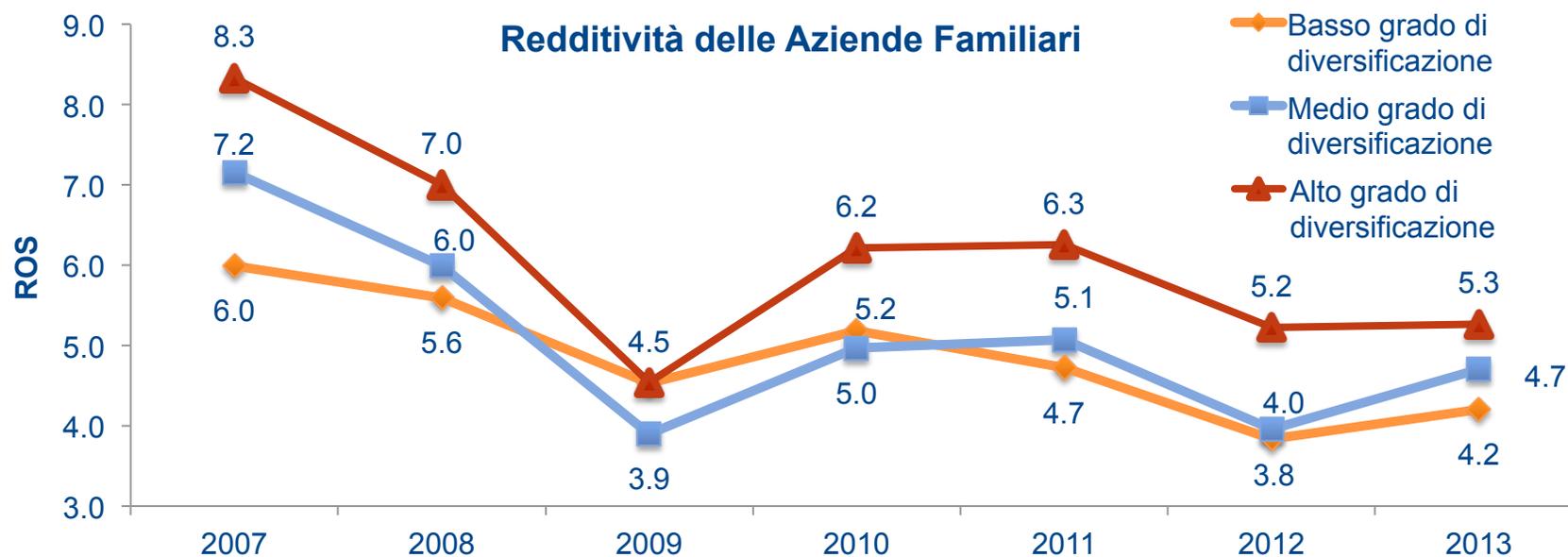
Le aziende familiari si sono mosse velocemente verso i mercati in crescita.

Bocconi

Macroarea geografica	Aziende Familiari				Aziende Non Familiari			
	Prima del 2005	2005-07	Dopo il 2007	Totale	Prima del 2005	2005-07	Dopo il 2007	Totale
Europa Occidentale	55,7%	41,9%	34,0%	40,8%	48,7%	42,9%	39,1%	42,1%
Est Europa	15,3%	16,2%	18,0%	16,9%	9,6%	13,1%	16,7%	14,3%
Asia	6,6%	13,0%	17,5%	14,0%	6,8%	10,0%	14,4%	11,7%
Nord America	10,9%	13,0%	12,7%	12,3%	9,4%	10,8%	11,0%	10,6%
Sud America	6,0%	6,8%	6,8%	6,6%	10,9%	12,9%	7,6%	9,5%
Africa	2,4%	3,5%	4,8%	3,9%	7,1%	6,0%	5,7%	6,1%
America Centrale	2,0%	2,9%	2,4%	2,5%	4,2%	1,9%	2,3%	2,6%
Oceania	1,0%	1,8%	1,6%	1,5%	1,7%	1,0%	1,2%	1,3%
Medio Oriente	0,2%	1,0%	2,2%	1,5%	1,7%	1,3%	2,1%	1,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il grado di diversificazione geografica

Bocconi



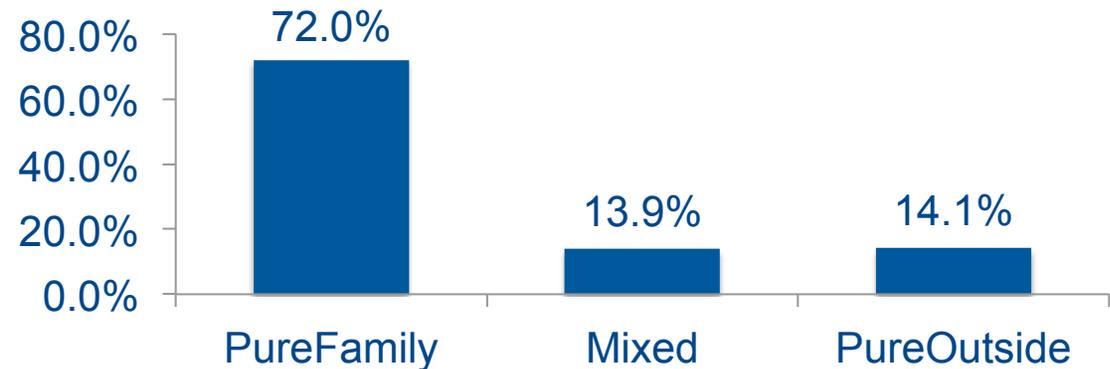


Bocconi

I modelli familiari saranno performanti anche nel futuro?

Modelli di governo e di leadership
delle aziende AUB familiari.

Il modello di leadership “*pure family*” ha performance superiori.

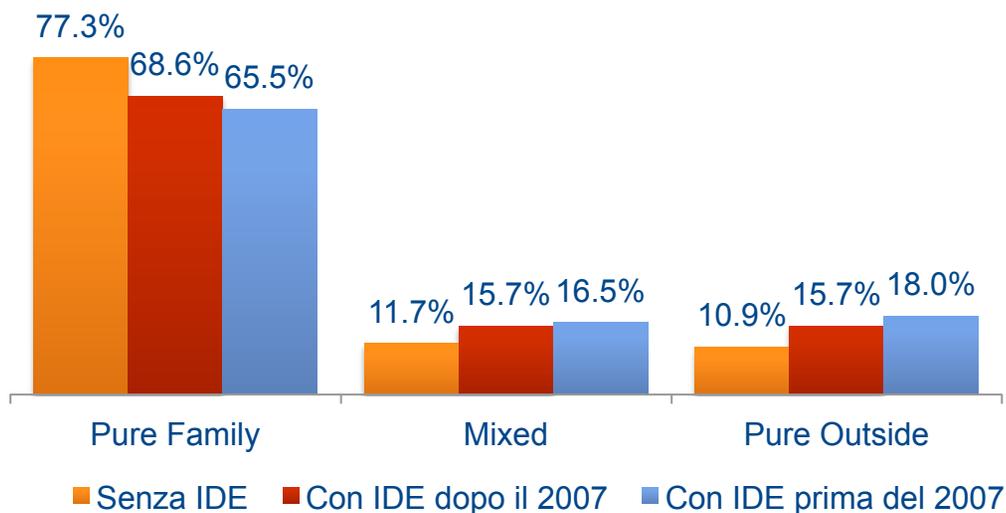


Modello di Leadership	ROI	ROE	Crescita
Pure Family	+0,6***	+1,6***	+1,7***
Mixed	-0,3*	-0,9*	-1,1*
Pure Outside	-0,8***	-1,9***	-2,0***

I valori del ROE, ROI e della Crescita indicano che i diversi modelli di governo hanno performance superiori o inferiori di “x” punti rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con

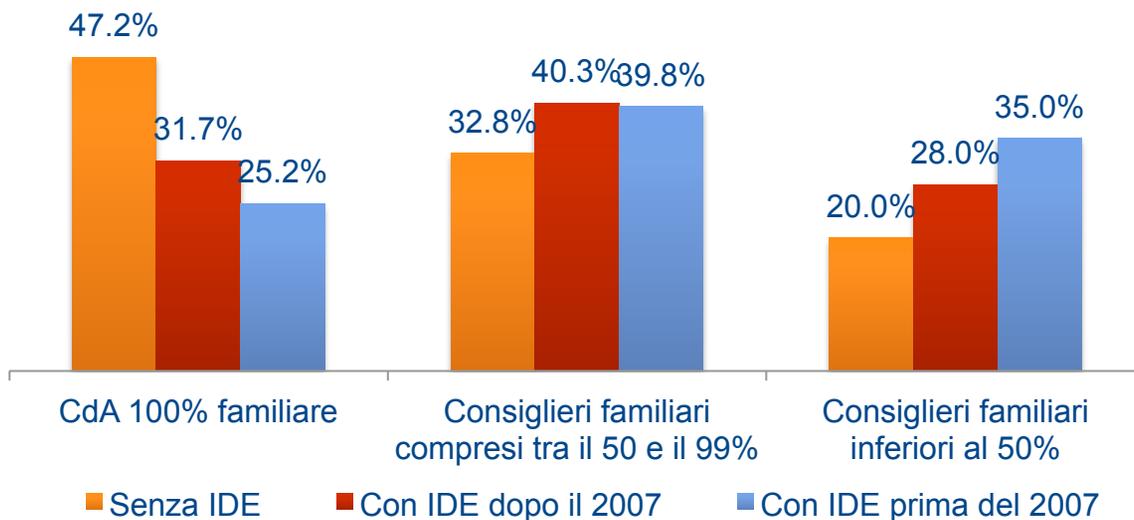
*** Alta significatività (p<.001) ** Media significatività (p<.01) * Discreta significatività (p<.10)

Per l’elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2000-2012 (Fonte: Aida).

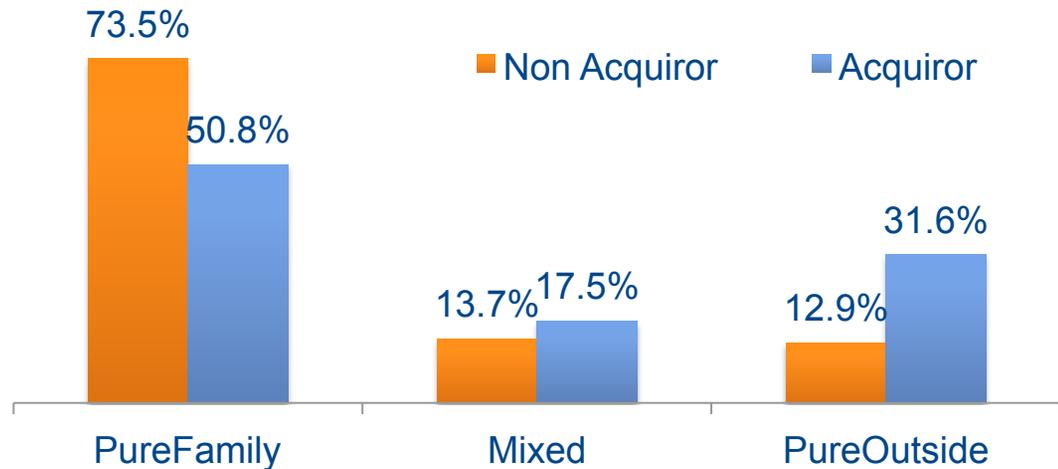


Le aziende con modelli di leadership non «Pure Family» mostrano una maggiore tendenza a internazionalizzarsi tramite IDE

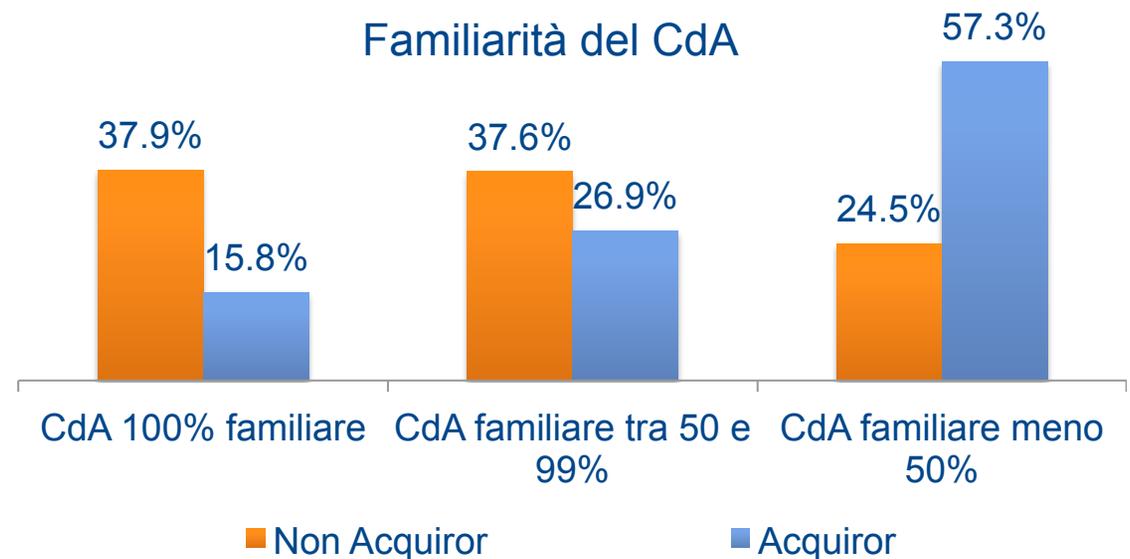
Le aziende con IDE mostrano una maggiore apertura del CdA verso consiglieri non familiari



Le aziende con modelli di leadership non «pure family» mostrano una maggiore tendenza a fare acquisizioni.



Le imprese familiari acquiror mostrano una maggiore apertura del CdA verso non familiari.





CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

Bocconi

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



Università Commerciale
Luigi Bocconi

L'Osservatorio AUB sulle
aziende familiari italiane

6 edizione a cura di
Guido Corbetta, Alessandro Minichilli, Fabio Quarato

Grazie