

Le aziende familiari nei settori fashion e design

Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle aziende familiari.

In memoria di Alberto Falck



A I D A F

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

FAMILY BUSINESS NETWORK - ITALIAN CHAPTER

EY

**Building a better
working world**



- 1. Il focus mobile-arredo dell'Osservatorio AUB**
- 2. Le imprese familiari e i settori del lusso**

Parte I

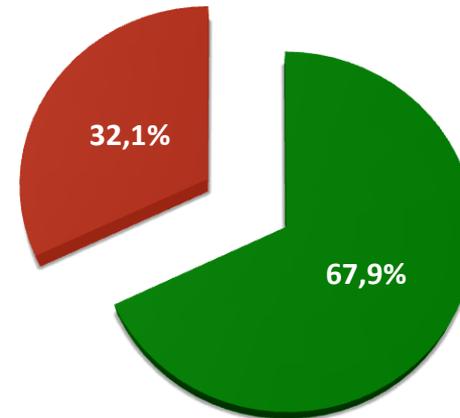
Il focus mobile-arredo dell'Osservatorio AUB

Molte aziende "piccole" ...

Dimensione Aziendale

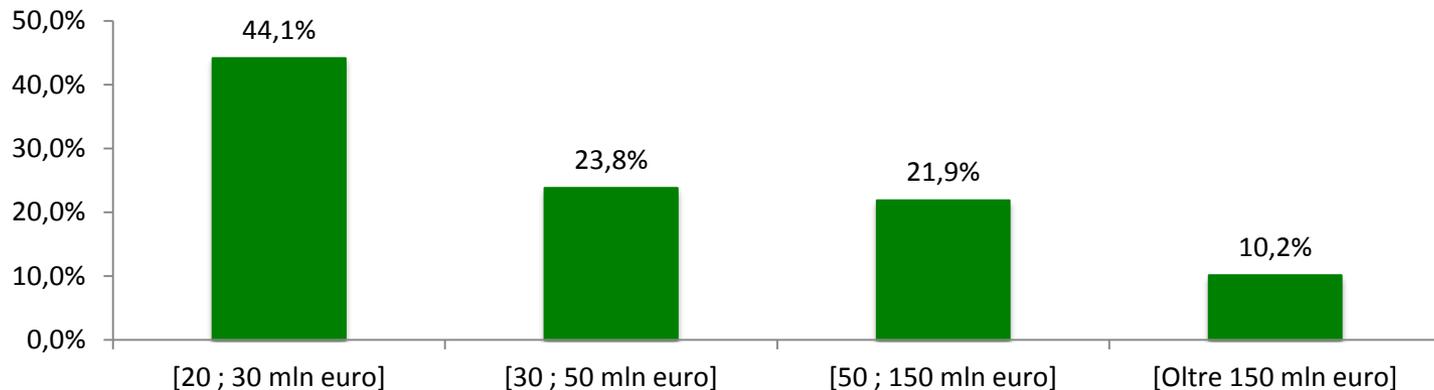
- Le **256** imprese familiari attive nel settore del Mobile Arredo sono in prevalenza di piccole dimensioni (il 67,9% ha ricavi compresi tra 20 e 50 milioni di euro)

■ Mobile Arredo Piccole
■ Mobile Arredo Medio-Grandi



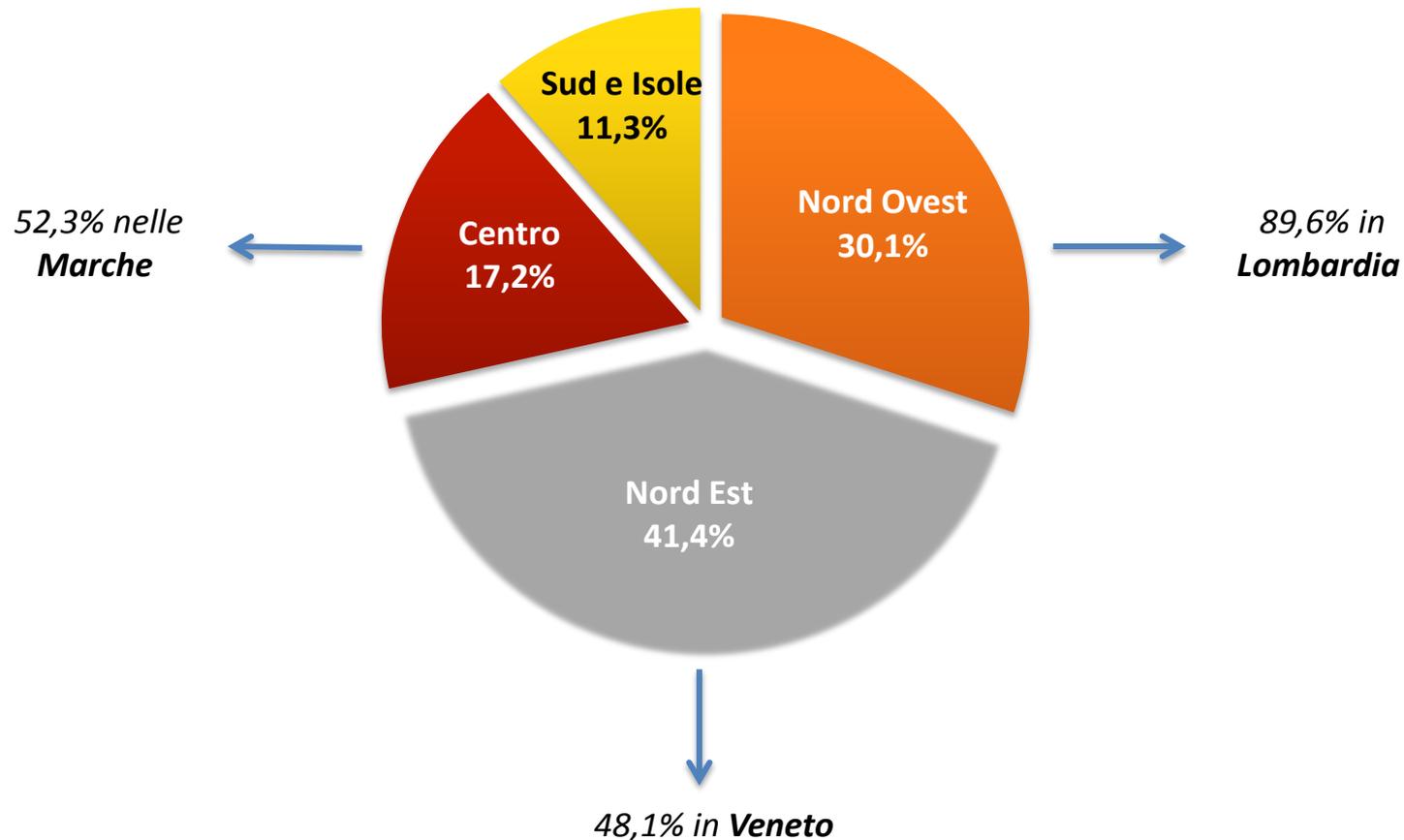
Piccole = [20 , 50] mln €

Medio-Grandi = > 50 mln €

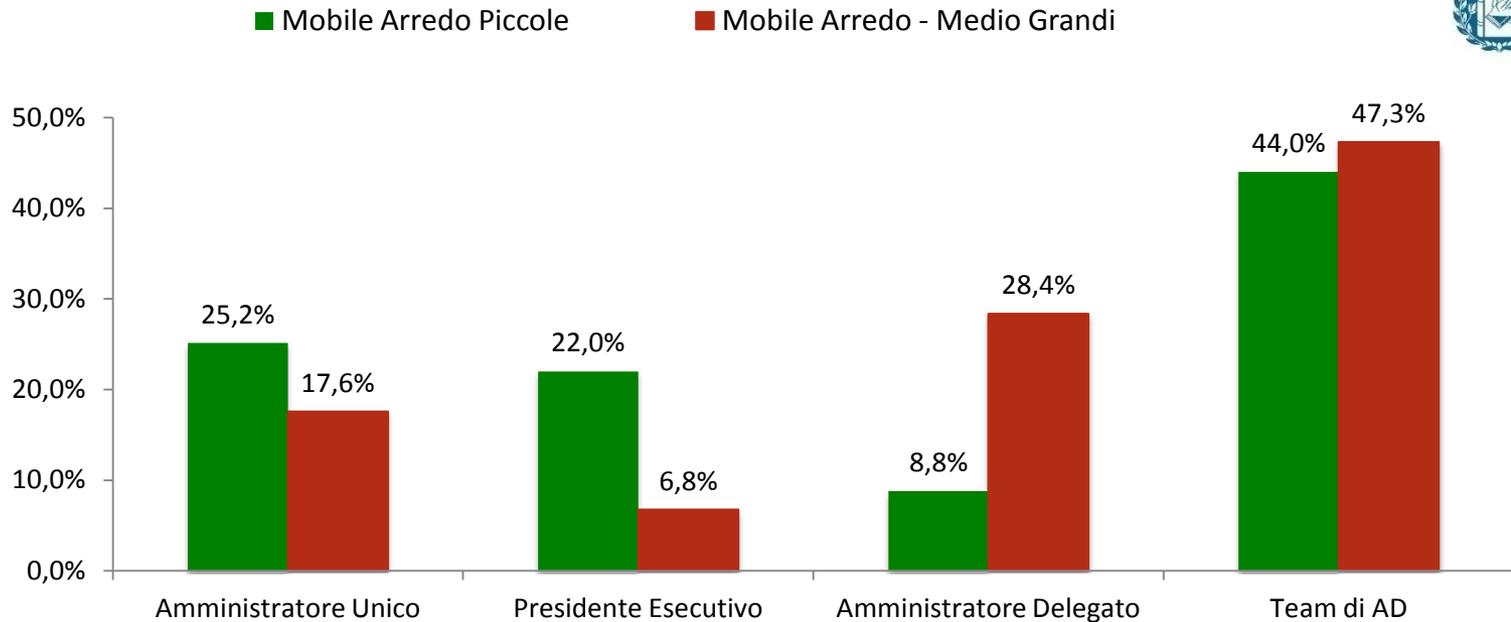


... concentrate in alcuni distretti

Le aziende familiari del settore Mobile-Arredo si concentrano principalmente nel Nord Italia e in alcuni distretti del Paese



Modelli di leadership e dimensione aziendale



Bocconi

**Familiari
Osservatorio AUB**

19,5%

15,9%

27,7%

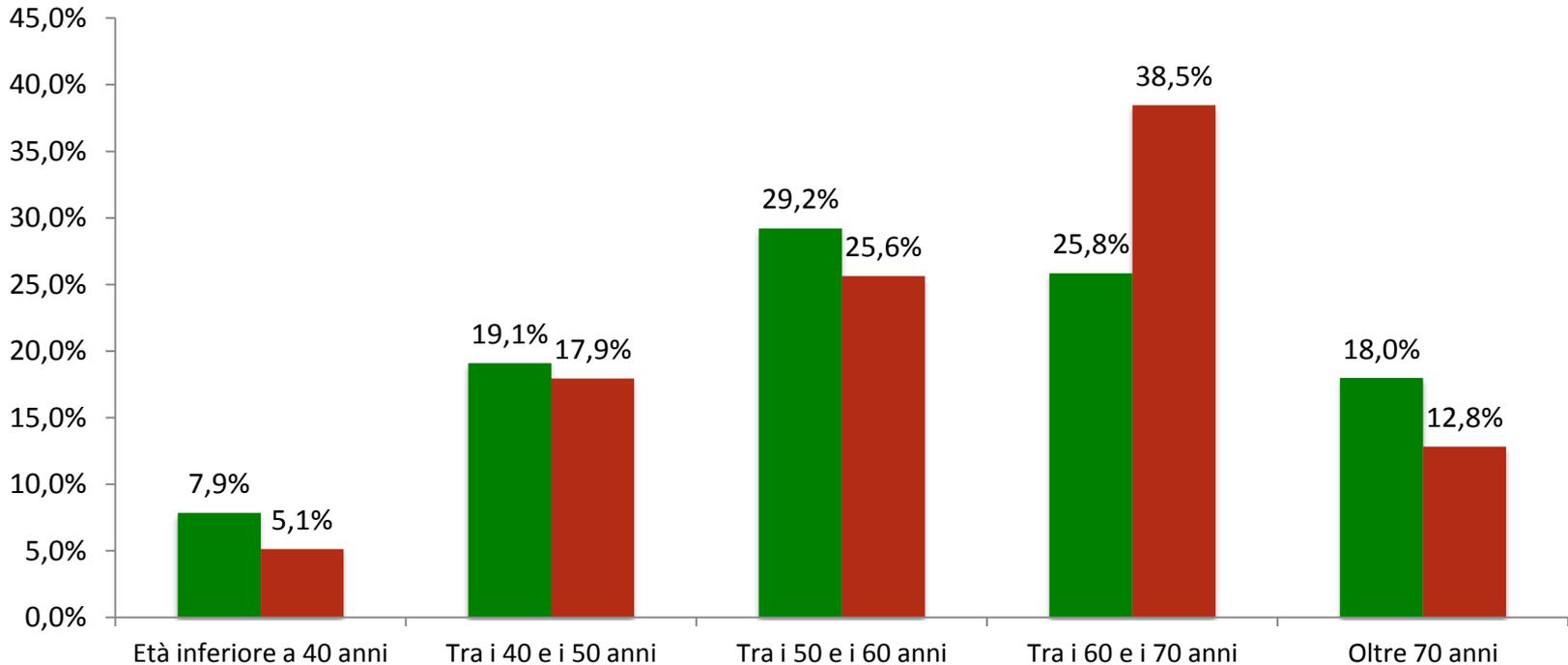
36,9%

- I modelli più semplici dell'Amministratore Unico e del Presidente Esecutivo sono adottati in misura superiore dalle aziende di dimensioni minori
- La leadership collegiale è il modello più adottato anche nelle aziende di piccole dimensioni

Età del leader e dimensione aziendale

Nelle aziende di dimensioni minori i leader sono più giovani

■ Mobile Arredo - Piccole ■ Mobile Arredo - Medio Grandi



Familiari
Osservatorio AUB

5,4%

20,1%

26,5%

26,6%

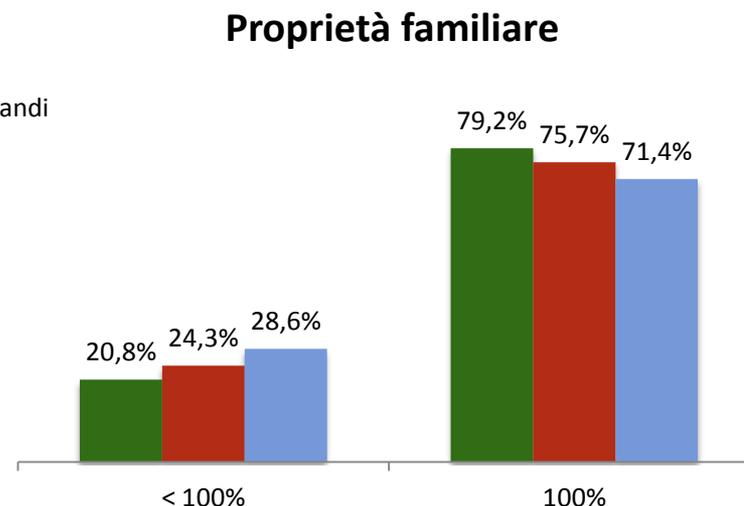
21,5%

(*) Ai fini della presente analisi sono state incluse le sole aziende con un modello di leadership individuale.

Una proprietà «molto familiare» ...

Le aziende familiari del Mobile Arredo si caratterizzano per una più elevata concentrazione della proprietà familiare

■ Mobile Arredo - Piccole ■ Mobile Arredo - Medio Grandi
■ Familiari Osservatorio AUB



Proprietà 100% familiare	Δ ROE Mobile-Arredo
Mobile-Arredo Piccole	+5,1**
Mobile-Arredo Medio-Grandi	+8,5**
Osservatorio AUB	+9,1***

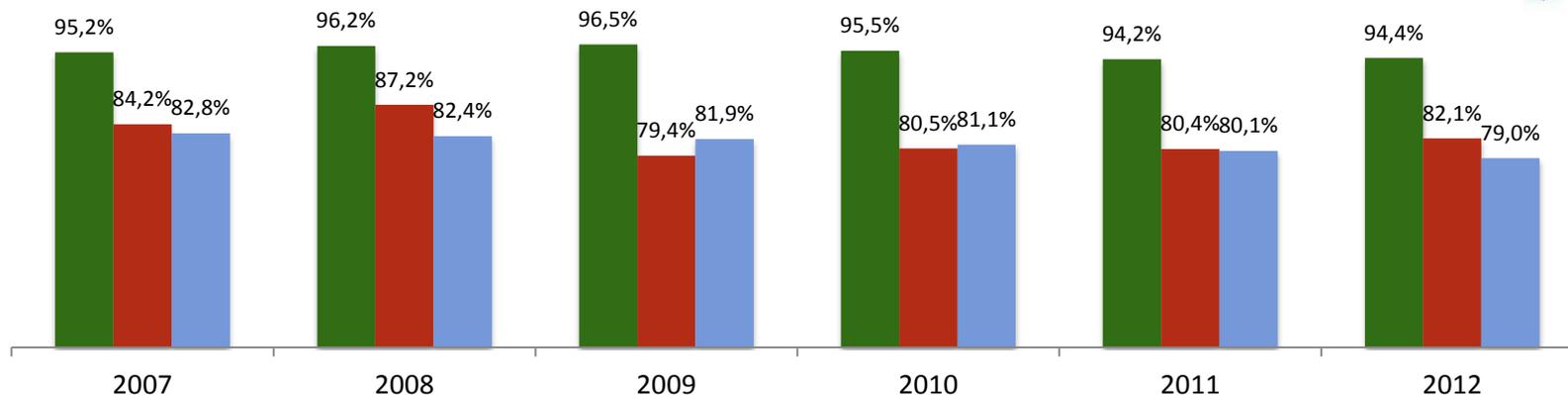
... che ha un impatto
positivo sulle performance

I valori del ROE indicano che la diversa concentrazione proprietaria è **migliorativa (+)** o **peggiorativa (-)** 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 2006-2012 (Fonte: Aida).

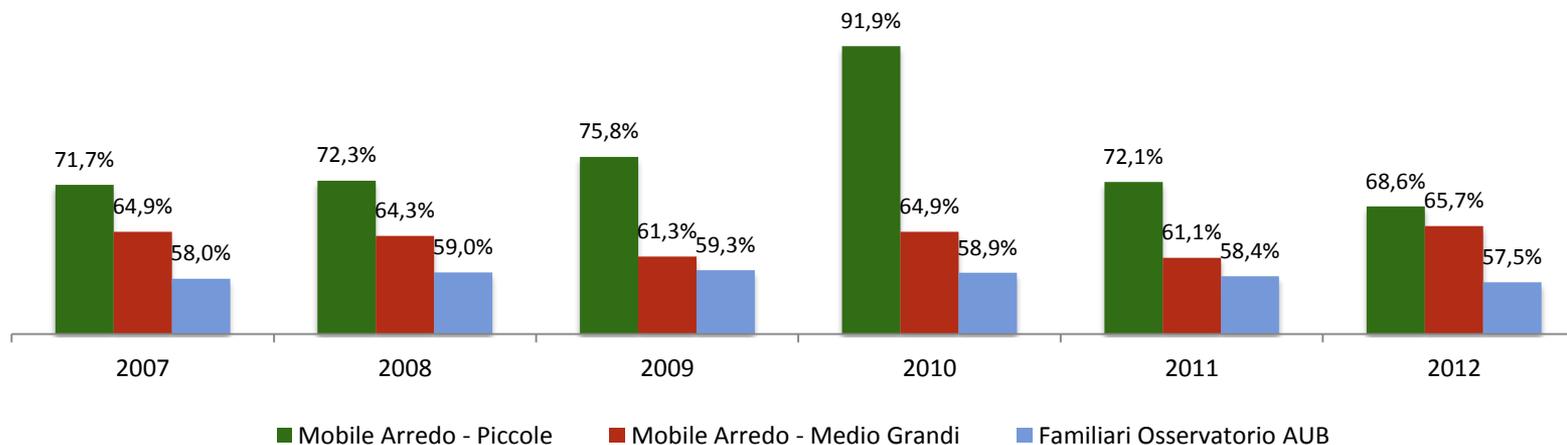
... con un vertice (quasi) sempre familiare ...



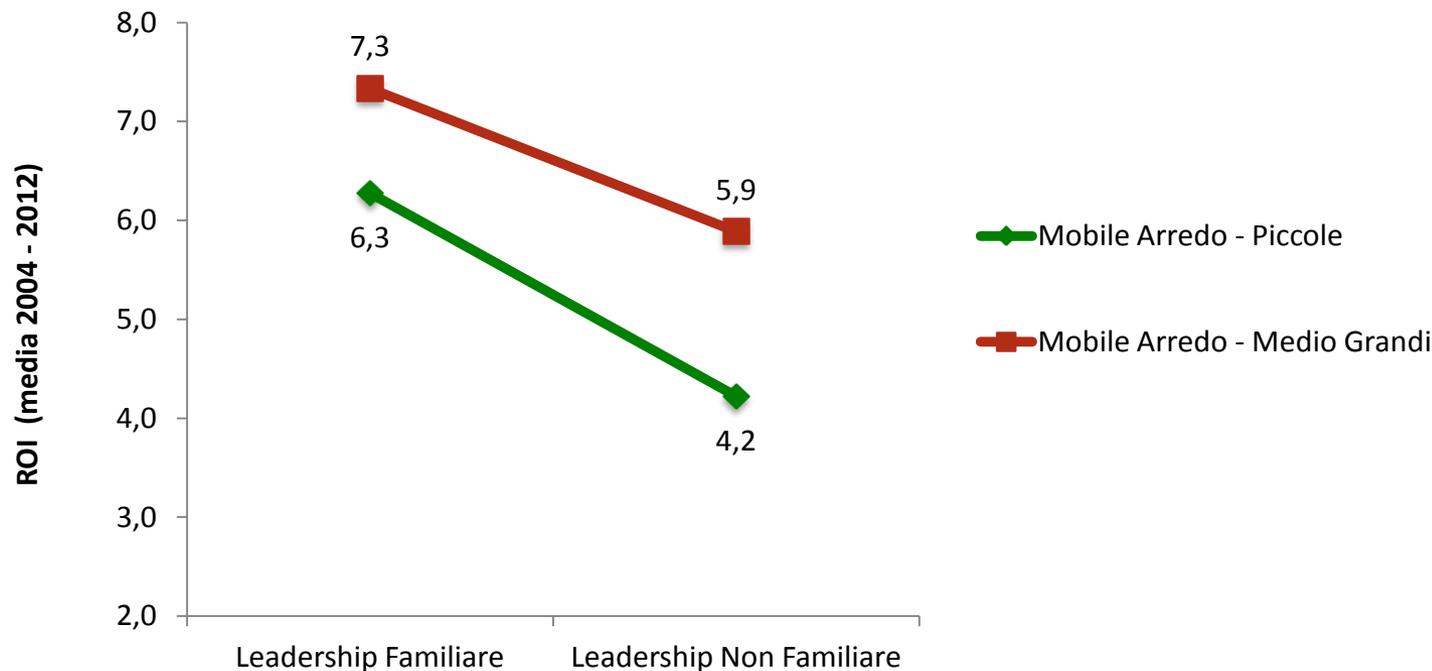
Familiarità della leadership Individuale



Familiarità della leadership collegiale*



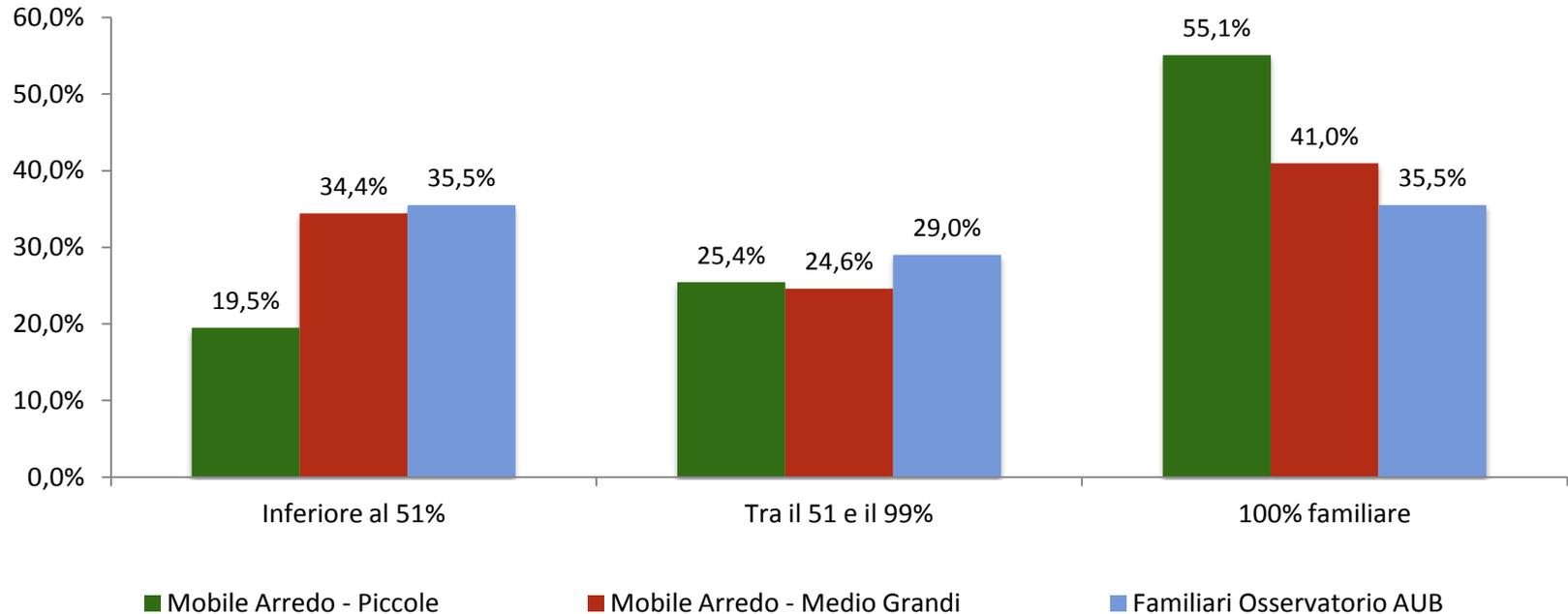
(*) Nella leadership collegiale è stato definito familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia proprietaria.



- La leadership familiare appare premiata nelle aziende familiari del Mobile Arredo sia di piccole che di medie grandi dimensioni
- Le aziende di medio grandi dimensioni sembrano essere più abili nel gestire i manager esterni alla famiglia



Familiarità del CdA

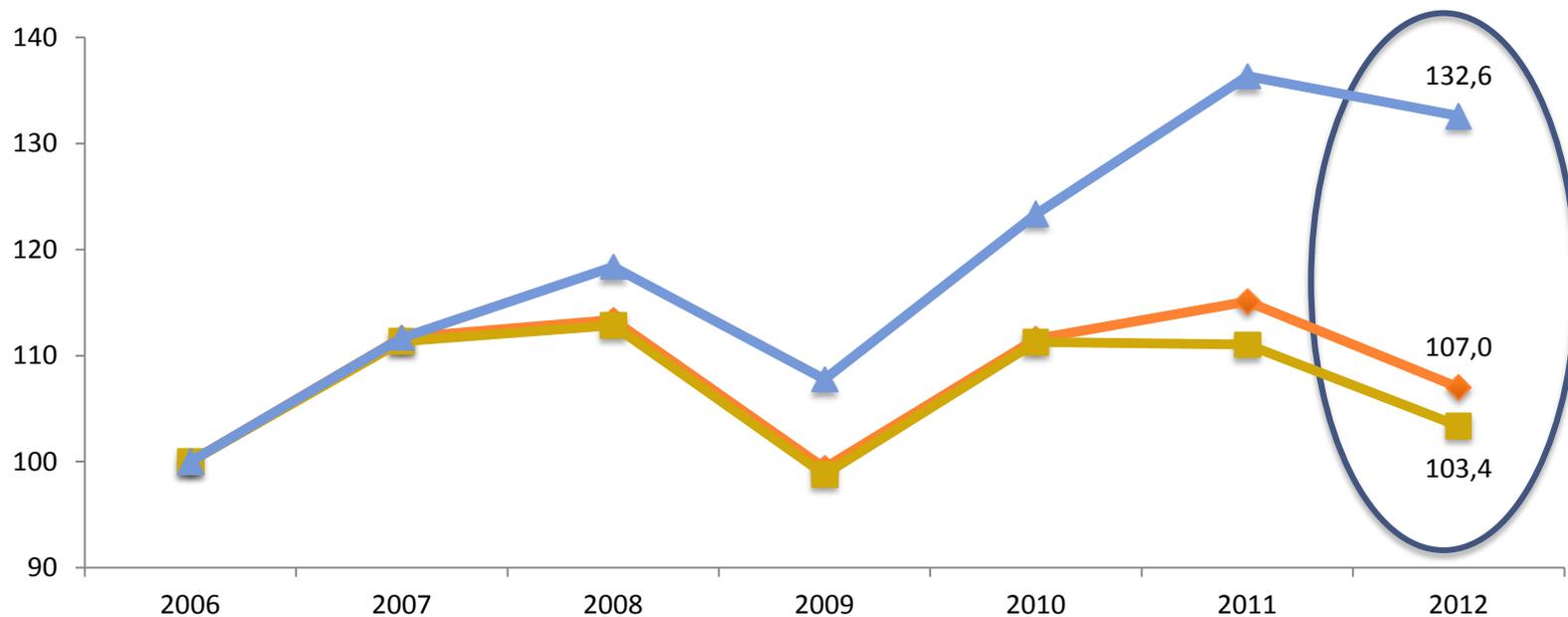


Le aziende familiari del Mobile Arredo sono caratterizzate da una maggiore presenza della famiglia nel CdA, che cresce nelle aziende più piccole (con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro)

Un settore in difficoltà (1/4)



Il trend di crescita dei ricavi *



—♦— Familiari Mobile Arredo —■— Non Familiari Mobile Arredo —▲— Familiari Osservatorio AUB

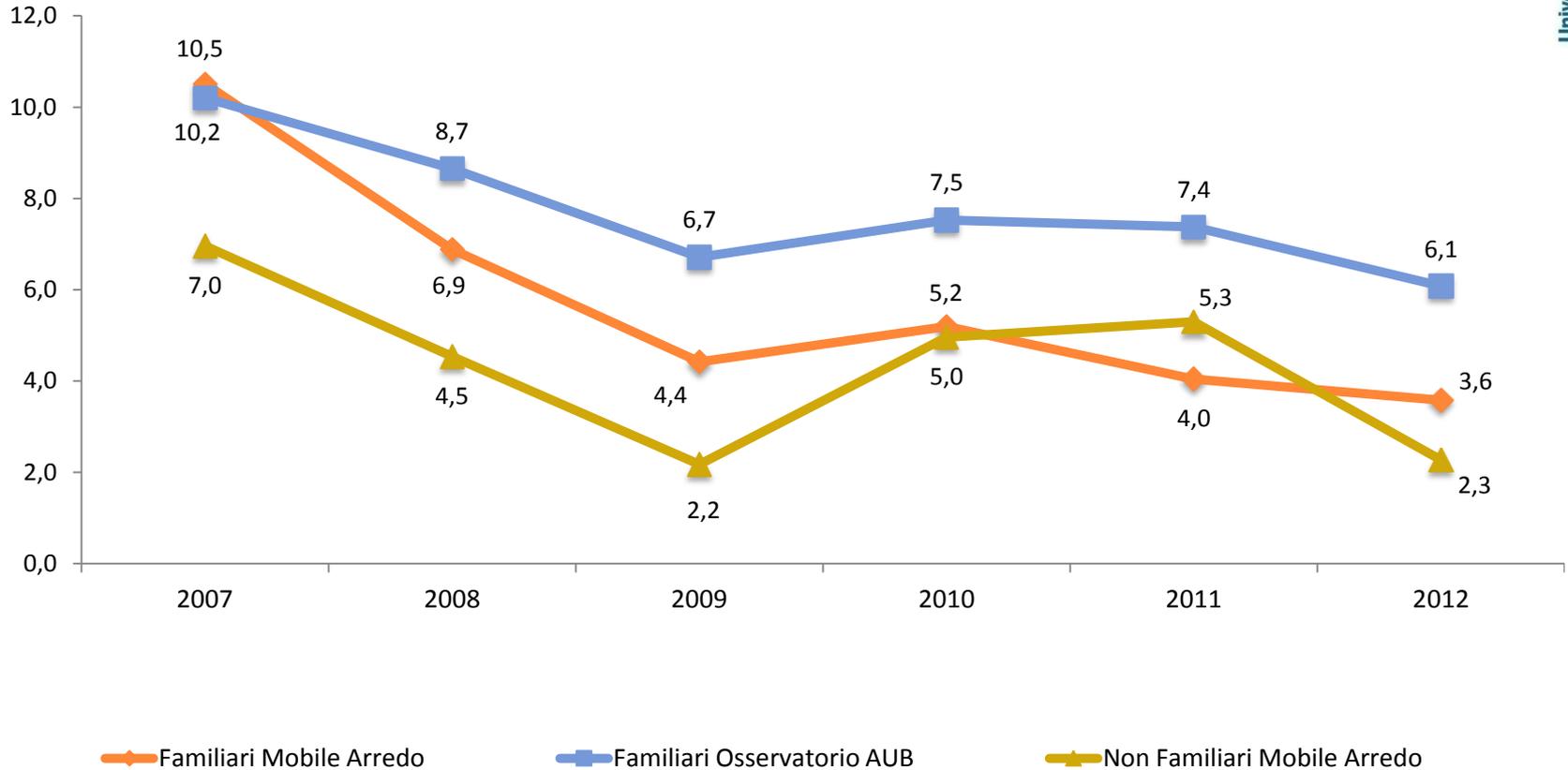
Tasso di crescita dei ricavi	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Familiari Mobile Arredo	11,7%	1,5%	-12,3%	12,3%	3,1%	-7,0%
Non Familiari Mobile Arredo	11,3%	1,4%	-12,5%	12,6%	-0,2%	-6,9%
Familiari Osservatorio AUB	11,7%	6,0%	-9,0%	14,5%	10,5%	-2,8%

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

Un settore in difficoltà (2/4)



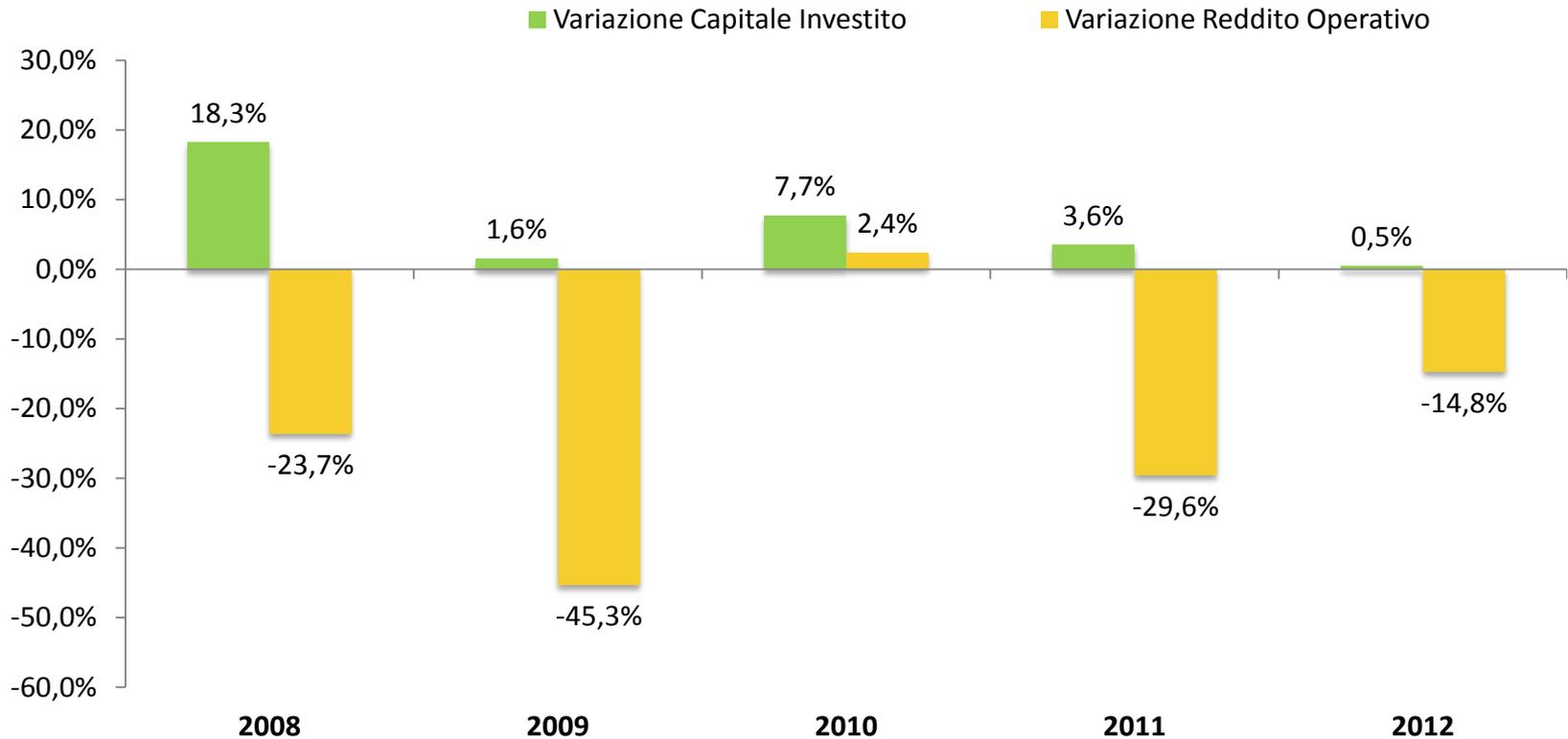
Il trend del ROI nel periodo 2007 – 2012*



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

Un settore in difficoltà (3/4)

Le determinanti del ROI per le aziende familiari del Mobile-Arredo

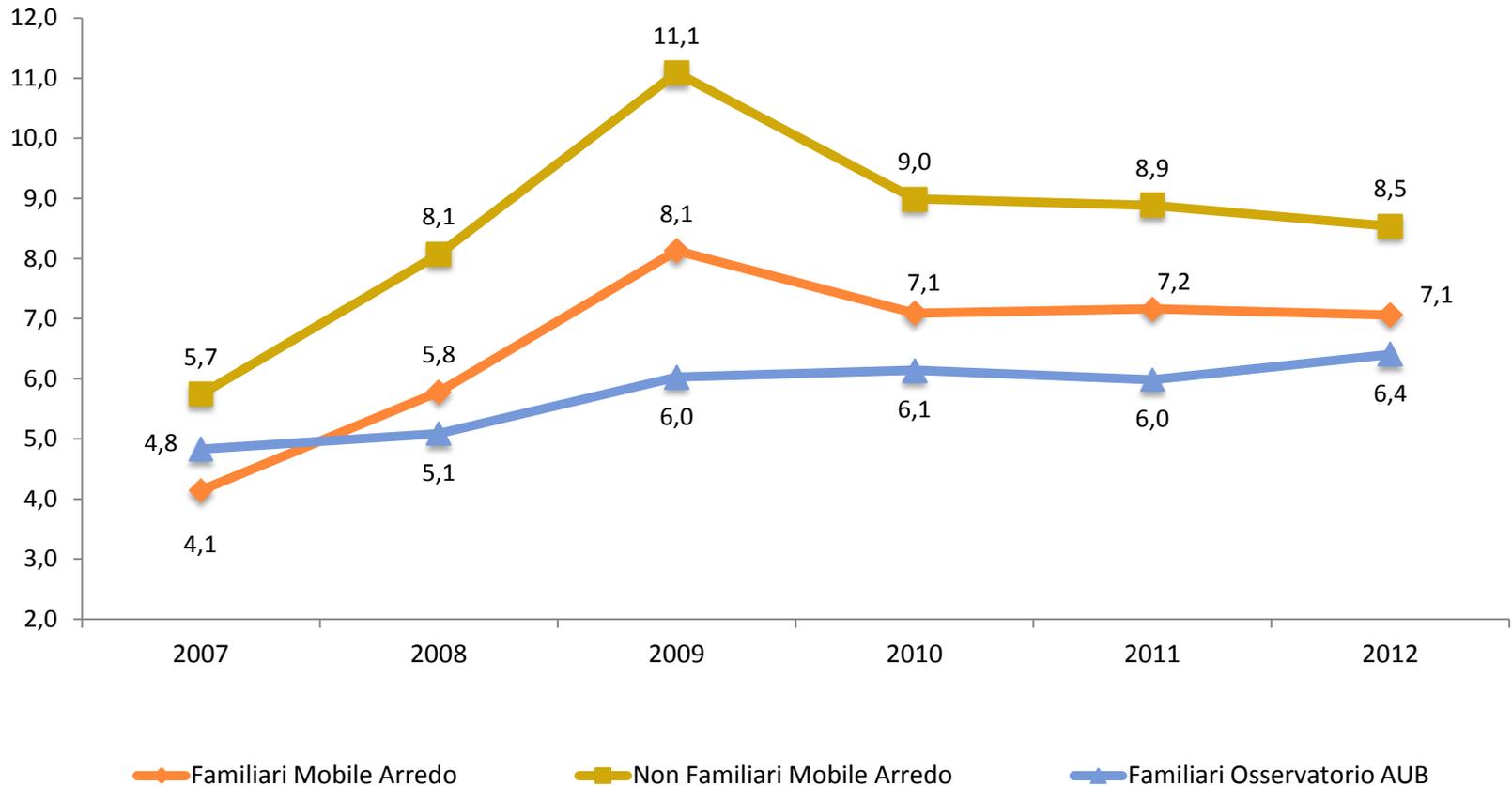


(*) ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito (Fonte: Aida).

Un settore in difficoltà (4/4)



Il trend PFN/EBITDA – trend 2007 – 2012*

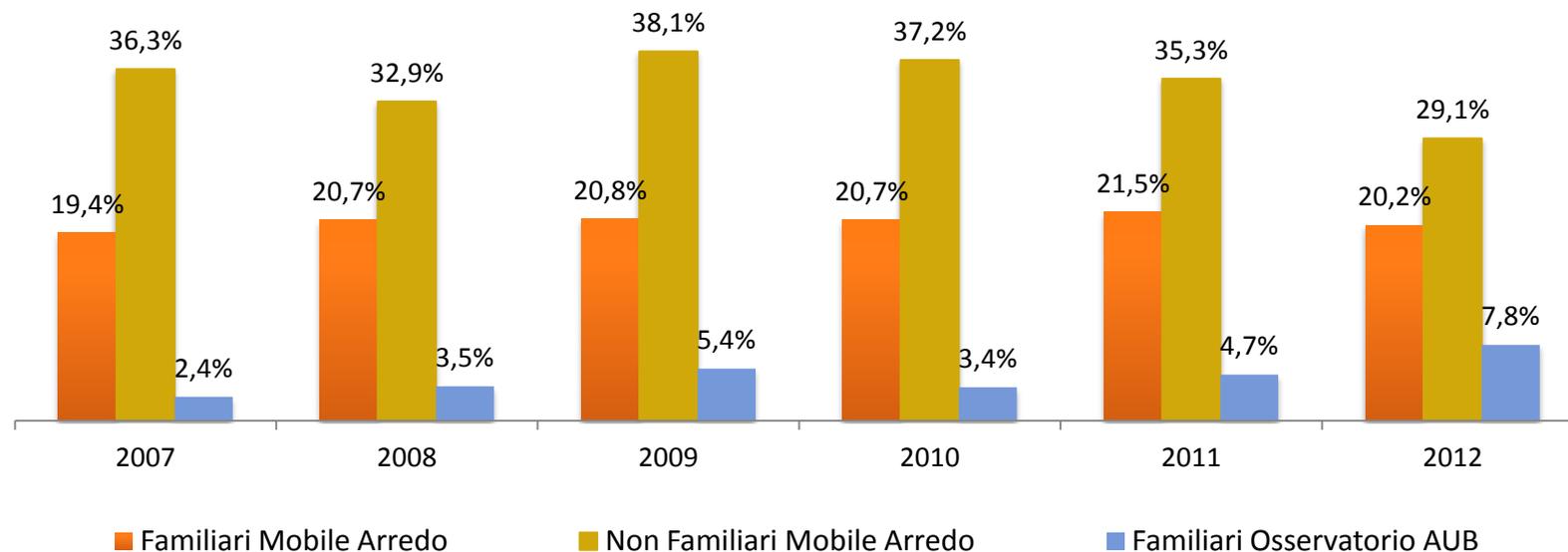


(*) Il rapporto PFN/EBITDA è calcolato per le sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.
PFN = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide.

Un settore con imprenditori prudenti ?



Aziende con PFN negativa *



- Il settore del Mobile Arredo presenta una maggiore incidenza di aziende con eccedenze di disponibilità liquide (rispetto ai debiti finanziari)
- Tra queste, sono soprattutto le aziende non familiari ad avere una maggiore liquidità

(*) PFN negativa = Disponibilità liquide > Debiti finanziari

Un settore con forte propensione all'esportazione

L'incidenza media dell'export nelle aziende familiari del Mobile-Arredo è pari al 41,1% alla fine del 2012, in aumento di 1,9 punti rispetto all'anno precedente e di 3,1 punti rispetto al 2010^(*)

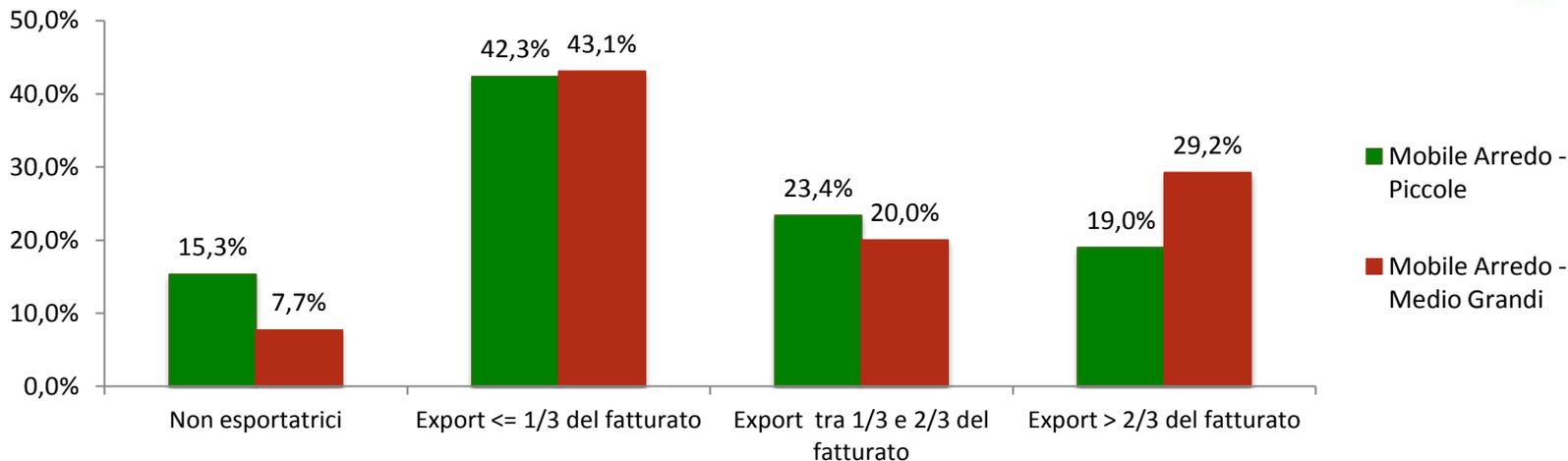
Aziende del Mobile-Arredo	Numerosità	Percentuale
Non esportatrici	26	12,9%
Esportazioni \leq 1/3 del fatturato	86	42,6%
Esportazioni comprese tra 1/3 e 2/3 del fatturato	45	22,3%
Esportazioni $>$ 2/3 del fatturato	45	22,3%
Totale	202	100,0%

(*) Fonte: note integrative del triennio 2010-2012. E' stato possibile verificare il dato di export per 202 delle 256 aziende familiari totali.

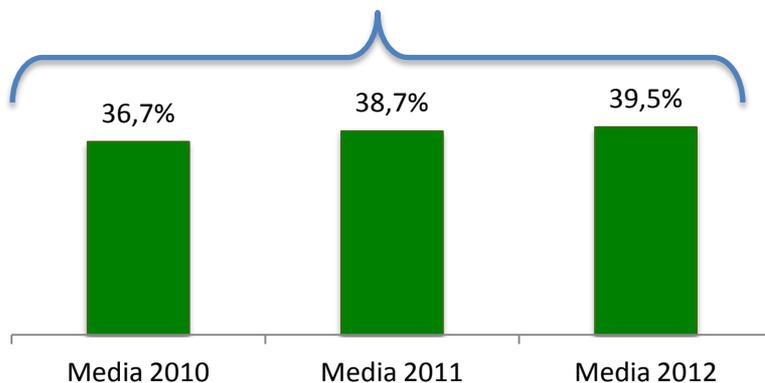
Export e dimensione aziendale



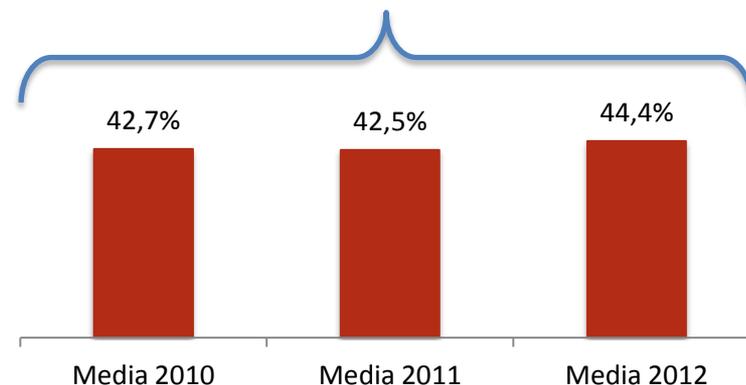
La dimensione aziendale aiuta ad esportare di più



Piccole = + 2,8

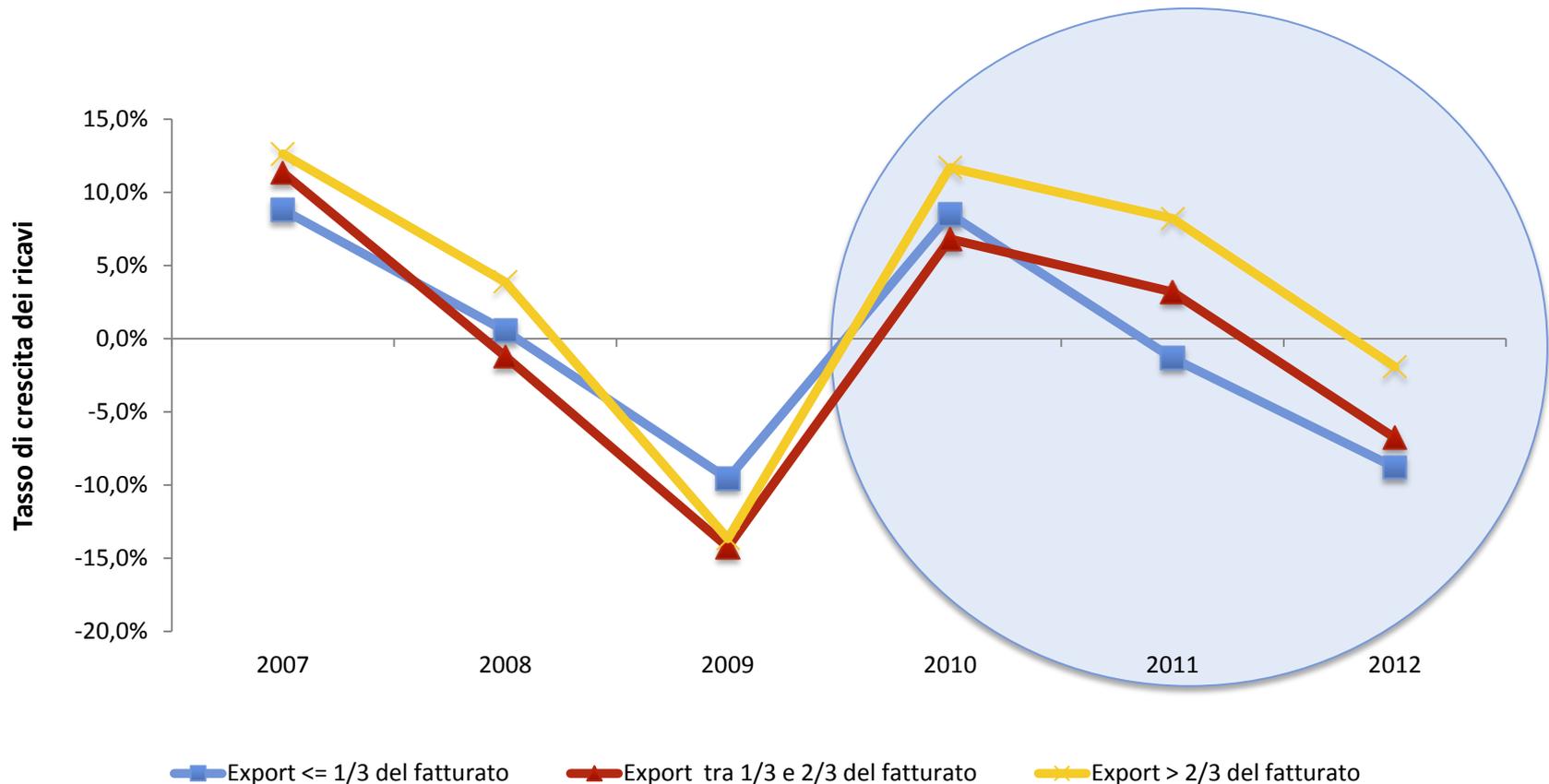


Medio Grandi = + 1,8

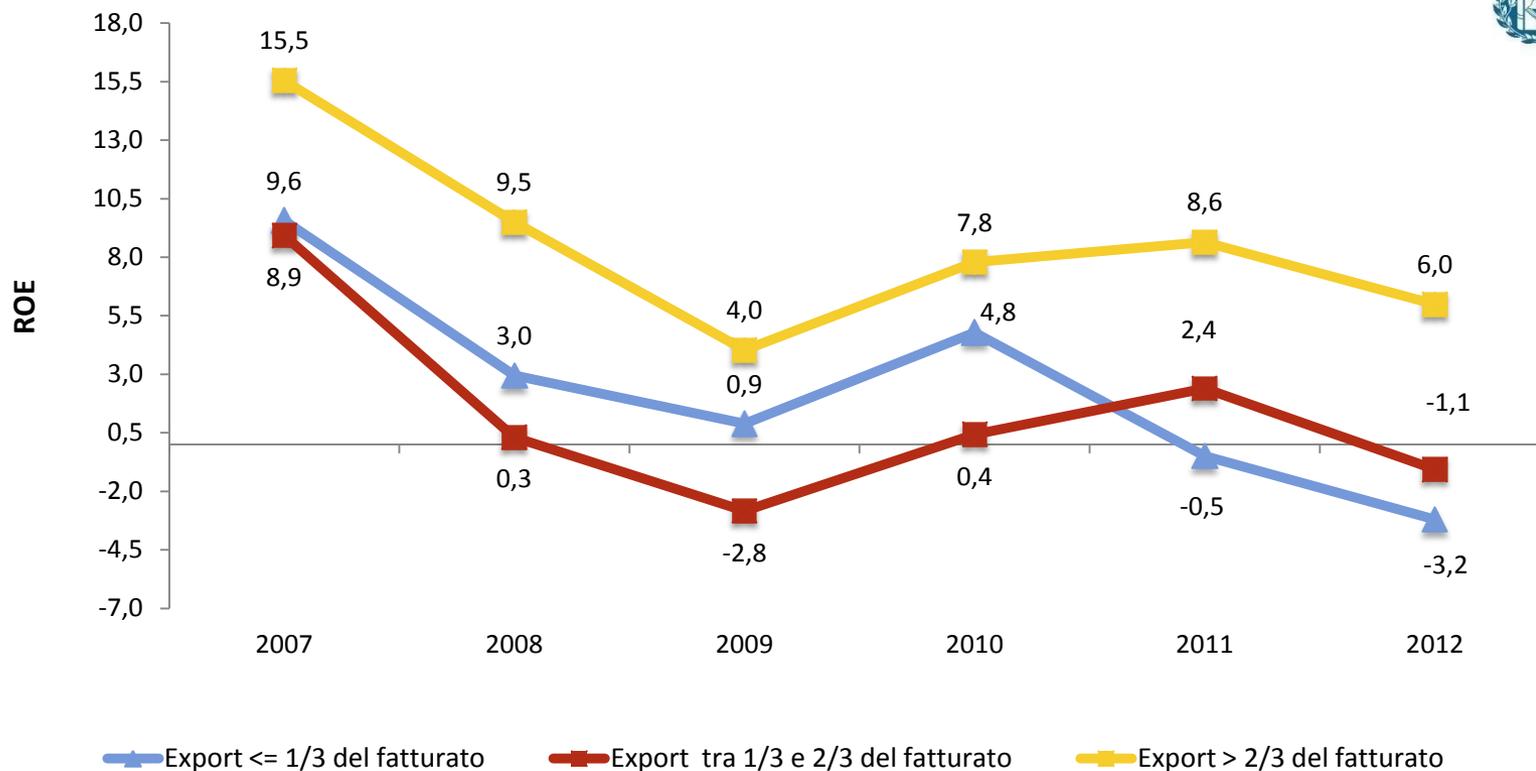


Export e tassi di crescita

Una maggiore propensione all'export ha permesso di compensare la battuta d'arresto proveniente dal mercato interno nel biennio 2008-2009: le aziende che esportano di più, infatti, sono quelle che hanno registrato tassi di crescita superiori a partire dal 2009

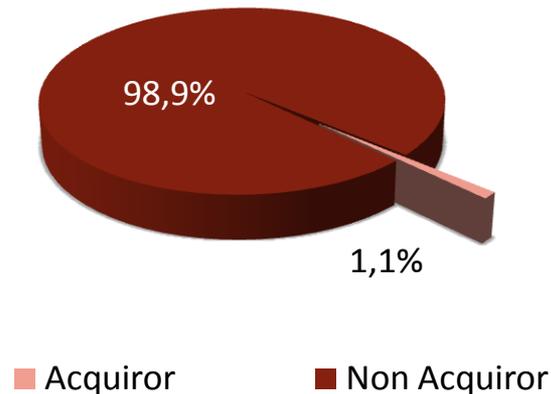


Export e redditività

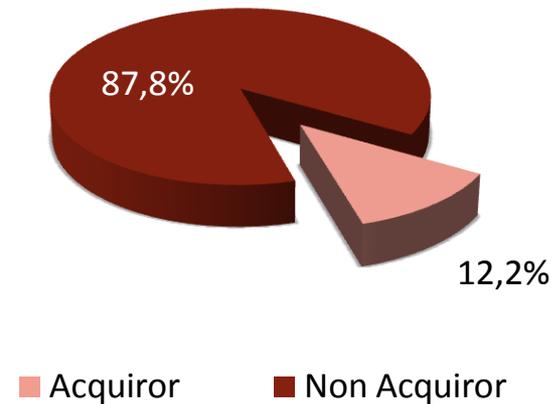


- Le aziende che esportano molto (oltre 2/3 del fatturato) presentano livelli di redditività superiori
- Il divario di redditività tra le aziende che esportano molto (oltre 2/3 del fatturato) e quelle che esportano meno dei 2/3 del fatturato si è amplificato a partire dal 2010

Mobile Arredo Piccole



Mobile Arredo Medio Grandi

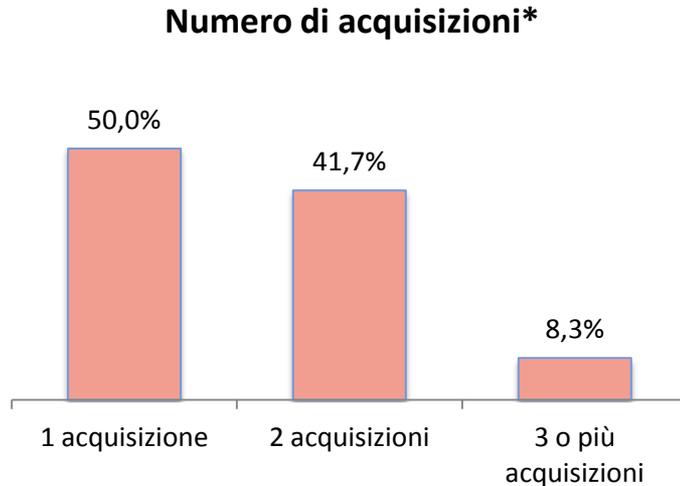


- Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni del Mobile Arredo mostrano una discreta propensione verso strategie di crescita esterna, in linea con la media nazionale (il 12,2% ha effettuato almeno un'acquisizione dal 2000 al 2012, contro l'11,7% della media nazionale)
- Di converso, sono soltanto 2 le aziende di piccole dimensioni ad aver effettuato operazioni di acquisizione nel periodo 2000-2012

(*) Acquiror: aziende che hanno effettuato almeno un'operazione di acquisizione dal 2000 al 2012.

(**) Non Acquiror: aziende che non hanno effettuato nessuna operazione di acquisizione dal 2000 al 2012.

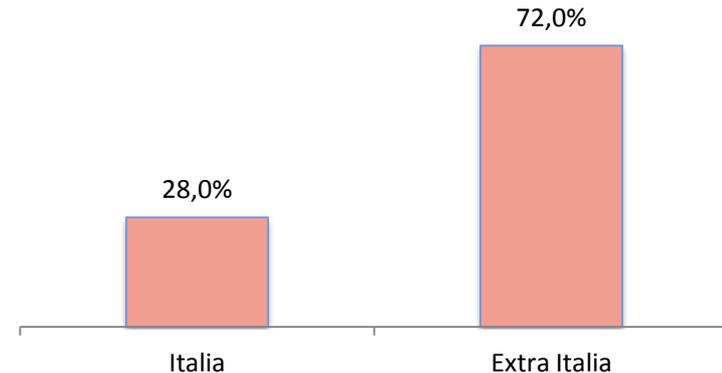
(***) Il dato si riferisce a tutte le operazioni di acquisizione "completed" presenti nella banca dati Zephyr.



- Le aziende Acquiror del Mobile Arredo hanno effettuato un numero limitato di acquisizioni (solo l'8,3% ha effettuato tre o più acquisizioni)

- Circa tre su quattro delle aziende target sono localizzate fuori dai confini nazionali

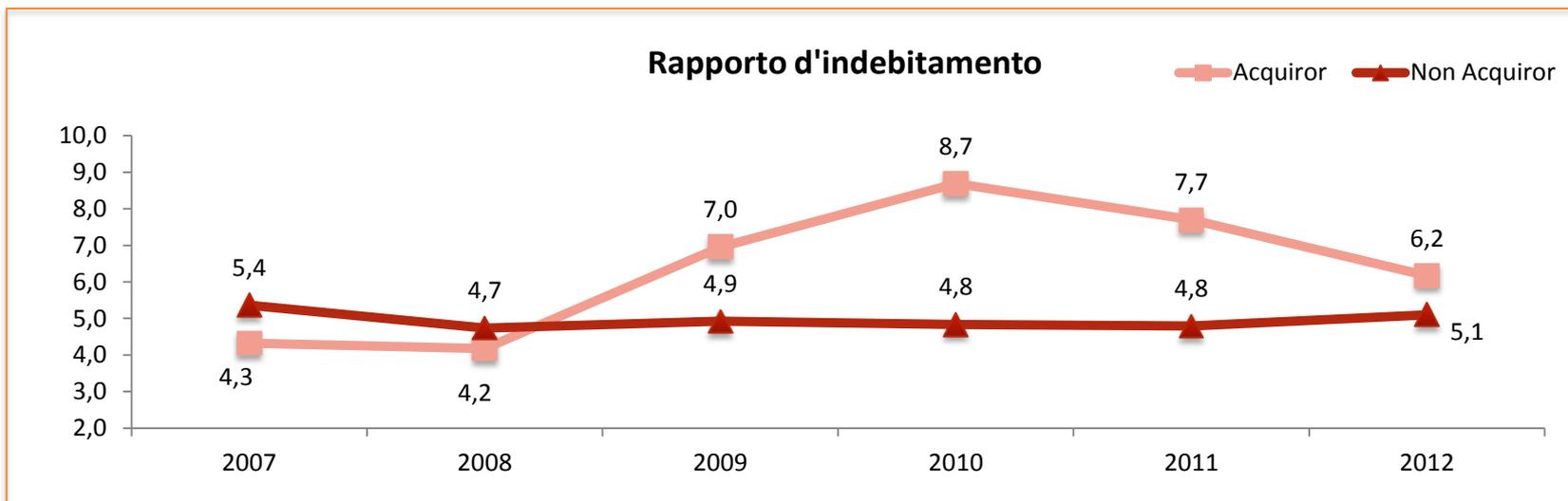
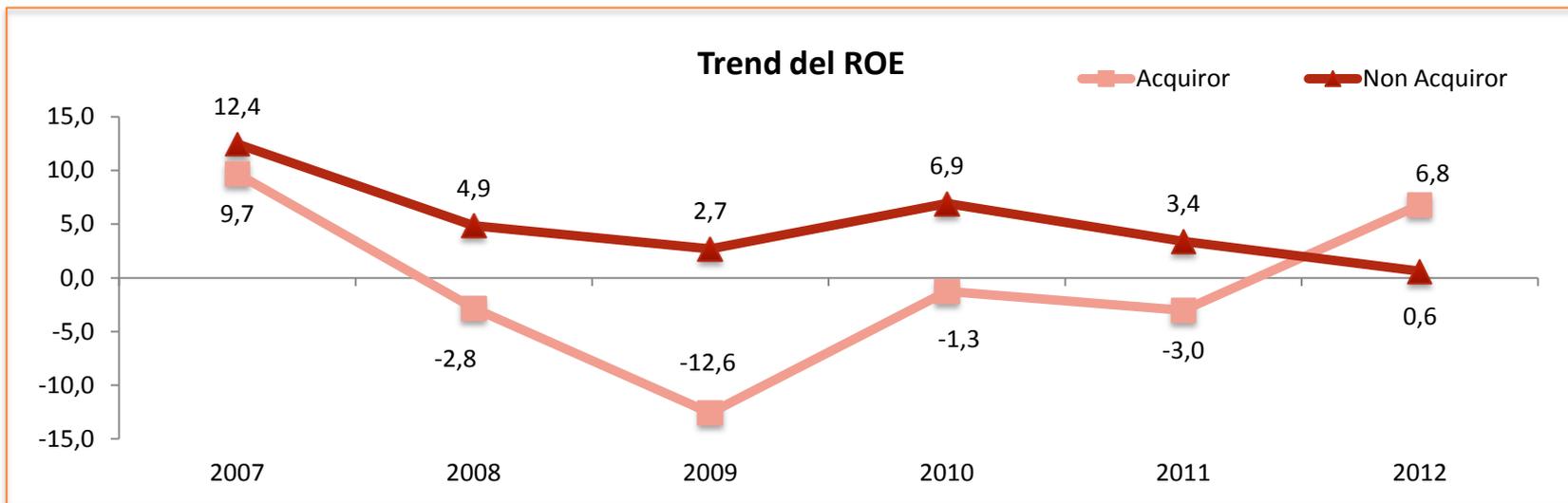
Localizzazione società target



*Sono state considerate tutte le acquisizioni effettuate dalle Familiari AUB del Mobile Arredo a partire dal 1998

Le performance delle aziende Acquiror

Le aziende Acquiror mostrano un recupero di redditività negli ultimi anni e una maggiore solidità patrimoniale



Parte II



Le imprese familiari e i settori del lusso

*Perché nei settori del lusso molte imprese
sono a controllo familiare ?*



1. *Continuity*: The priority of continuity is assured by: history, the cultural mission, the accumulation of business core capabilities, the stability of management and the long term perspective.
2. *Community*: In luxury, designers, artisans and managers should work together, respecting each other, to protect and enhance the symbolic capital without any individualist approach to personal results. Analyzing the leadership of the most relevant luxury groups, we can see how the feature of a passionately committed leadership typical of a family firm have is well represented.

*Perché nei settori del lusso molte imprese
sono a controllo familiare ?*



3. Connections:

- In a luxury marketplace, where there are subtle functional or technological differences among product offerings, the firm's symbolic capital plays a crucial role in the differentiation strategy. Feeling the presence of a family throughout an organization can be an important part of symbolic capital in luxury-related industries where human touch is a critical value creation driver.
- A luxury product is always rooted in a culture and it is expression of a territory. Family businesses are influenced by the family native roots and they have a unique social commitment for their native territory.

*Perché nei settori del lusso molte imprese
sono a controllo familiare ?*



3. Connections:

- Human capital is an important part of the equity of a luxury brand. Family firms tend to have long term relationship with employees, or at least a group of them. This may lead to the creation of a cohesive group of people who is strongly identified with the firm and the family.

*Perché nei settori del lusso molte imprese
sono a controllo familiare ?*



4. *Command*: Command is guaranteed by a quick decision making process, by originality and courage.
- The long term orientation, often, drives the family business to compete with unique and unconventional strategies, carved out in unusual market niches.
 - Creativity is a strong value creation driver in luxury. Often, in family firms operating in a luxury marketplace, a family member is in charge of or is involved also in the creative process.
 - Family owned firms are created around process or product innovations whose peculiar traits are passed down generation to generation.