In collaborazione con:

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

XVI Osservatorio AUB

L'evoluzione degli assetti di governance delle aziende familiari

di Fabio Quarato e Carlo Salvato

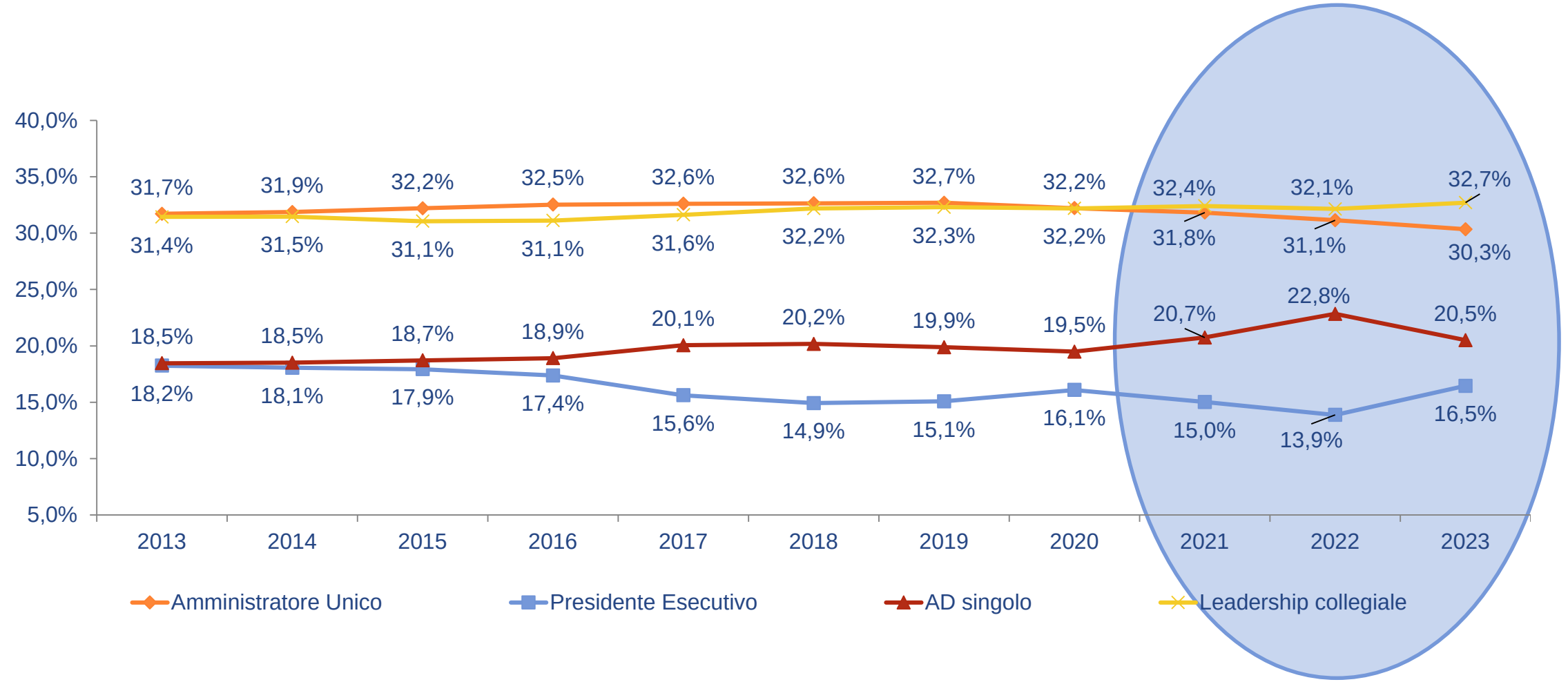
Le aziende familiari della XVI Edizione AUB sono pari al 67,2% della popolazione delle imprese italiane con fatturato > 20 mln €

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole *		Medio-grandi **		Totale	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	**8.935**	**71,0%**	**6.901**	**62,8%**	**15.836**	**67,2%**
Filiali di Imprese Estere	1.757	14,0%	2.260	20,6%	4.017	**17,0%**
Cooperative e Consorzi	639	5,1%	487	4,4%	1126	**4,8%**
Coalizioni	547	4,3%	402	3,7%	949	**4,0%**
Statali/Enti locali	306	2,4%	411	3,7%	717	**3,0%**
Controllate da Private Equity (P.E.)	328	2,6%	450	4,1%	778	**3,3%**
Controllate da Banche / Assicurazioni	55	0,4%	60	0,5%	115	**0,5%**
Controllate da Fondazioni	16	0,1%	6	0,1%	22	**0,1%**
Public companies	6	0,0%	12	0,1%	18	**0,1%**
Totale	**12.589**	**100,0%**	**10.989**	**100,0%**	**23.578**	**100,0%**

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2022 (fonte: Aida).
(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2022 (fonte: Aida).

Il modello collegiale è stato meno performante (a partire dal 2020)

I modelli di leadership delle aziende familiari sono sostanzialmente statici, con una stabilità del modello collegiale, il più diffuso (adottato da 1 azienda su 3)



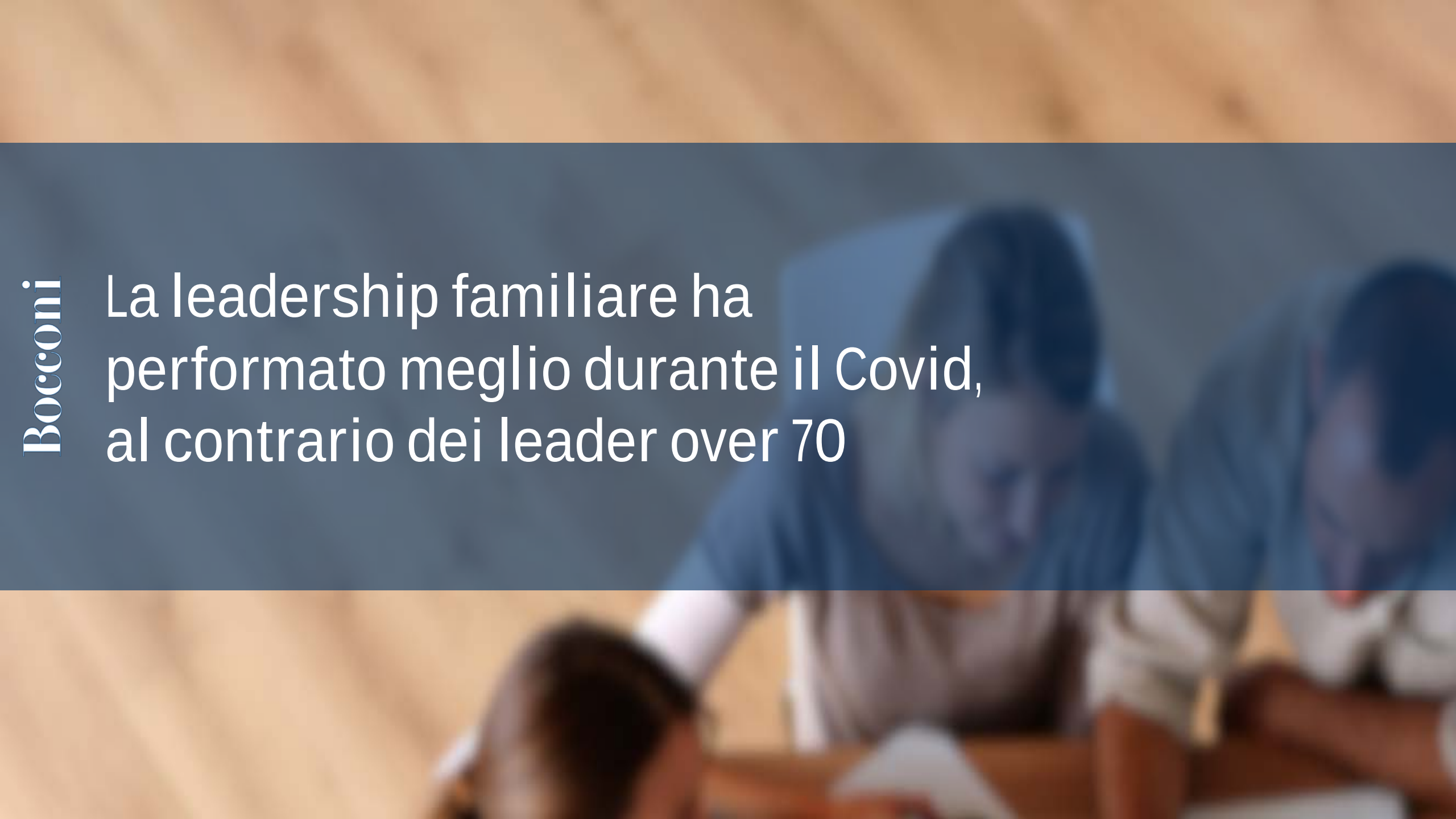
I modelli di leadership collegiale hanno registrato performance statisticamente inferiori a partire dal 2020

Variabile dipendente	ROA	ROE	Tasso di crescita annuo dei ricavi
Leadership collegiale	0.40	0.34	-0.01
Dummy Covid (1=post 2020; 0= pre Covid) *	1.68	3.35	2.79
Leadership collegiale * Dummy Covid	**-0.64*** **	**-0.95*** **	**-0.66***
Year dummies	Y	Y	Y
Industry dummies	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'impatto della leadership collegiale nel periodo Covid rispetto al triennio precedente

*I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2015 per le aziende >50 mln € e 2007-2015 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: i) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.*

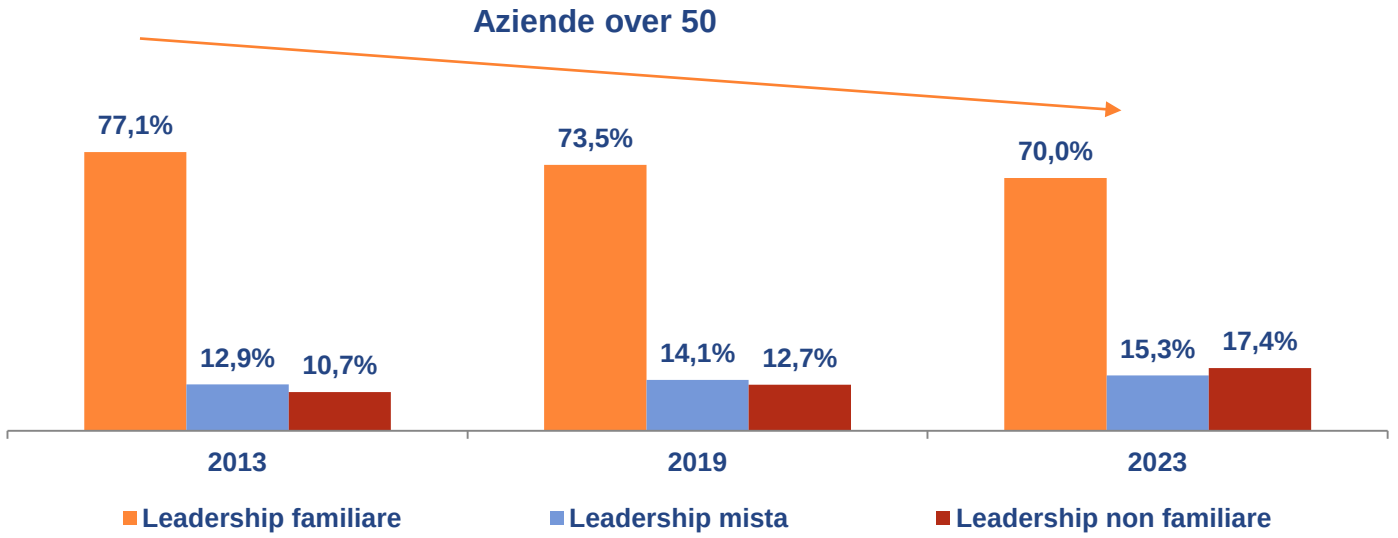
** Per il periodo Covid è stato considerato il triennio 2020-22; per il periodo pre-Covid è stato considerato il triennio 2017-2019.*

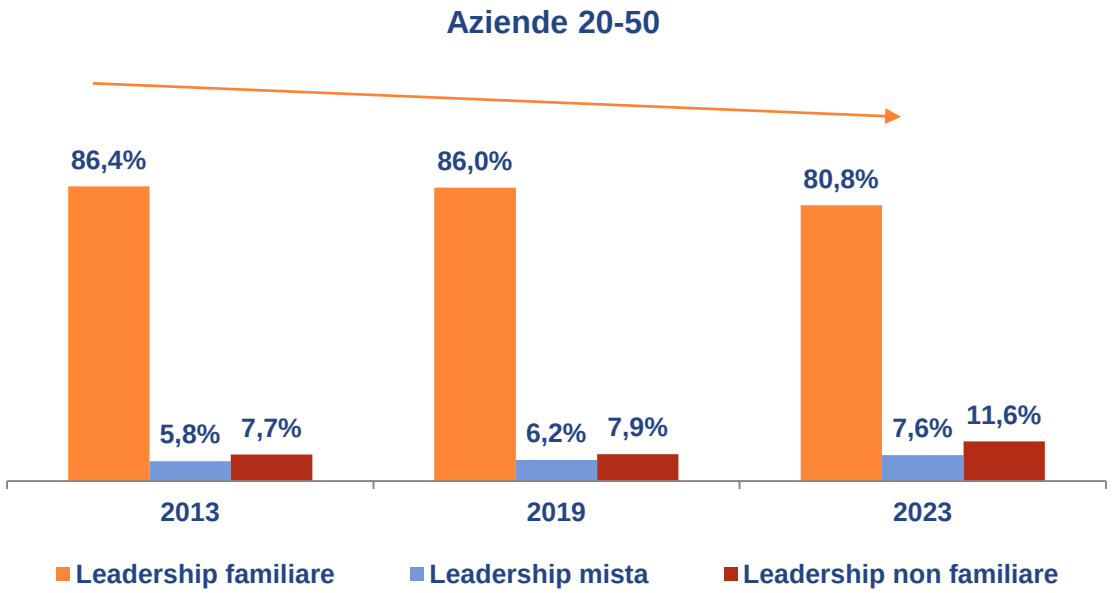


Bocconi

La leadership familiare ha performato meglio durante il Covid, al contrario dei leader over 70

I modelli di leadership familiare sono sempre quelli più diffusi, ma continuano a ridursi





Tale processo di apertura è partito anche nelle aziende di minori dimensioni a partire dal 2020

I modelli di leadership familiare hanno reagito meglio al periodo Covid, registrando performance statisticamente superiori a partire dal 2020

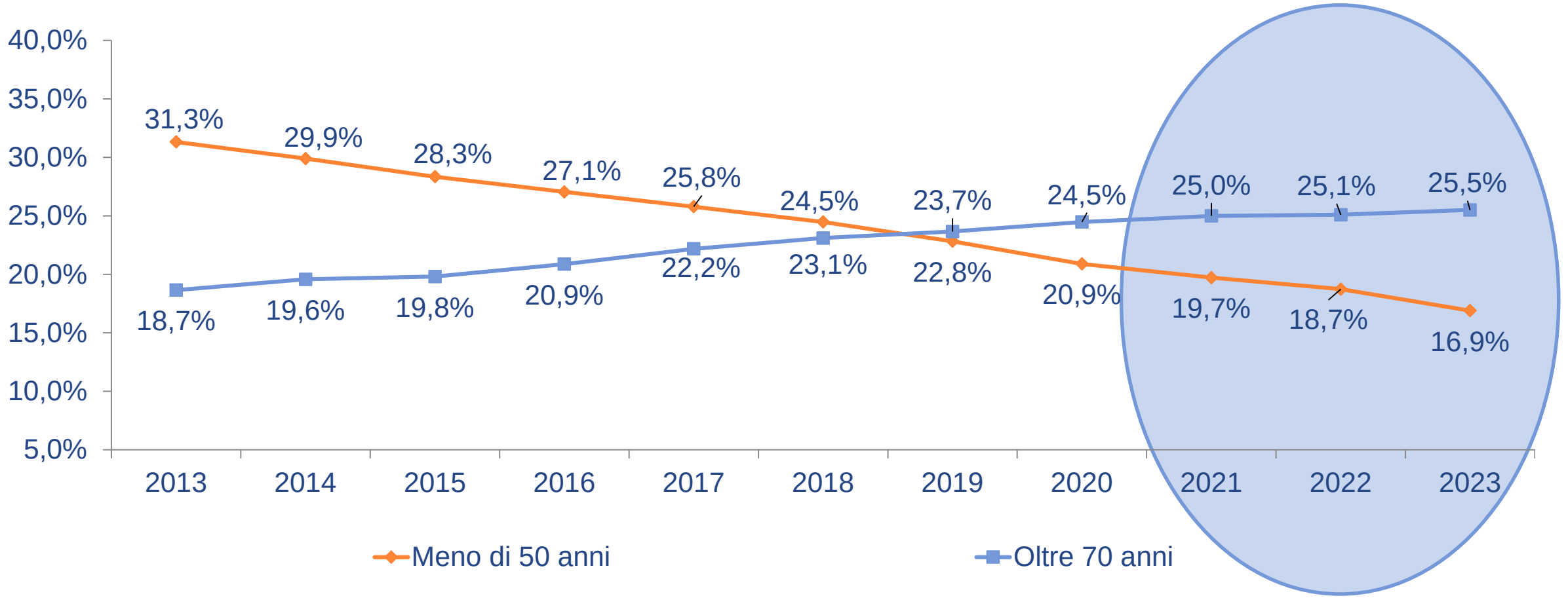
Variabile dipendente	ROA	ROE	Tasso di crescita annuo delle immobilizzazioni	Tasso di crescita annuo dei ricavi
Leadership familiare	0.84	1.42	2.16	0.80
Dummy Covid (1=post 2020; 0= pre Covid) *	0.10	1.51	9.14	2.79
Leadership familiare * Dummy Covid	**0.37****	**0.52****	**1.11****	**0.70****
Year dummies	Y	Y	Y	Y
Industry dummies	Y	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'impatto della leadership familiare nel periodo Covid rispetto al triennio precedente

*I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2015 per le aziende >50 mln € e 2007-2015 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: i) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.*

** Per il periodo Covid è stato considerato il triennio 2020-22; per il periodo pre-Covid è stato considerato il triennio 2017-2019.*

La crescita dei leader ultra-settantenni si è (quasi) arrestata a partire dal 2020 in avanti (ma sono ancora 1 su 4), mentre i leader con meno di 50 anni continuano a diminuire



Nelle aziende di maggiori dimensioni la crescita dei leader ultra-settantenni si è (quasi) arrestata a partire dal 2020 (mentre nelle aziende più piccole, seppure a ritmi inferiori, continua a crescere)

Aziende 20-50 milioni di fatturato	Classe di età del leader 2013	2019	2023	Delta 2013-19	Delta 2019-23
Meno di 50 anni	33,7%	25,4%	18,9%	-9,5%	-6,5%
Tra i 50 e i 60 anni	26,9%	29,6%	30,0%	3,0%	0,4%
Tra i 60 e i 70 anni	22,4%	23,3%	26,9%	0,9%	3,6%
Oltre 70 anni	17,0%	21,7%	24,2%	**5,6%**	**2,5%**

Aziende over 50 milioni di fatturato	Classe di età del leader 2013	2019	2023	Delta 2013-19	Delta 2019-23
Meno di 50 anni	27,8%	18,6%	13,4%	-10,2%	-5,2%
Tra i 50 e i 60 anni	26,8%	28,9%	28,6%	2,3%	-0,4%
Tra i 60 e i 70 anni	24,4%	25,6%	30,3%	1,0%	4,7%
Oltre 70 anni	21,1%	26,9%	27,7%	**6,9%**	**0,8%**

Le performance dei leader ultra-settantenni sono state inferiori ai leader più giovani durante l'intero decennio, ma a partire dal 2020 hanno registrato performance ancora più basse

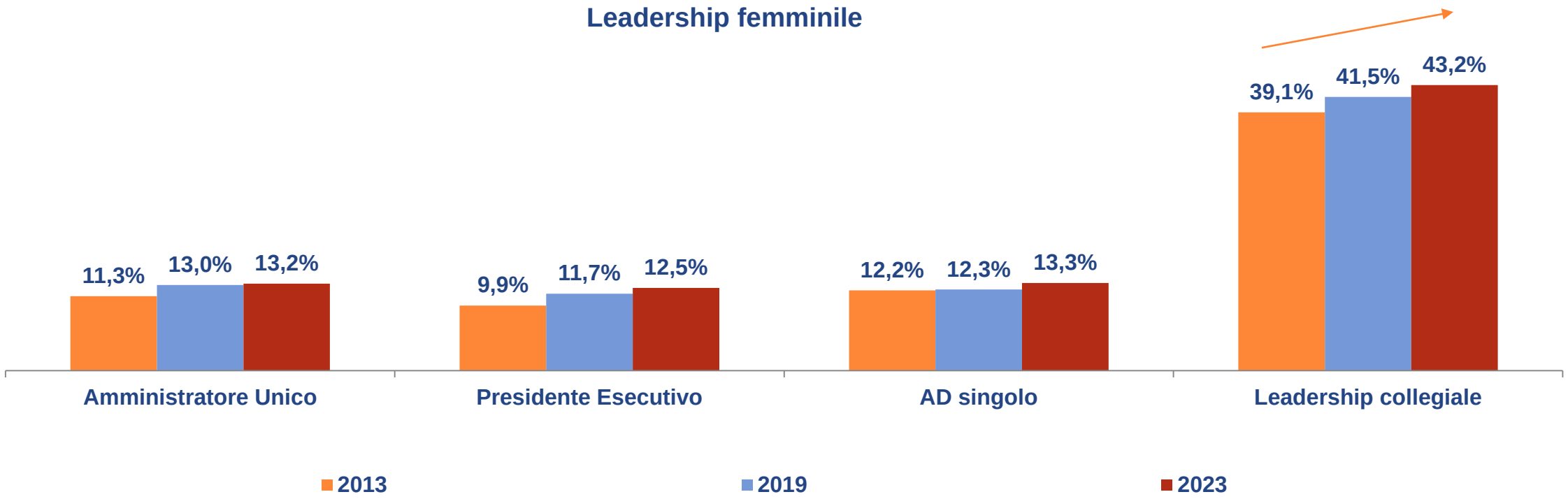
Variabile dipendente	ROA	ROE	Tasso di crescita annuo delle immobilizzazioni	Tasso di crescita annuo dei ricavi
Leader oltre 70 anni	-0.75	-0.91	-0.56	0.00
Dummy Covid (1=post 2020; 0= pre Covid) *	0.47	4.00	1.28	1.51
Leader oltre 70 anni * Dummy Covid	**-0.27****	**-0.53***	**-1.42***	**-0.80***
Year dummies	Y	Y	Y	Y
Industry dummies	Y	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'impatto dell'età degli over 70 nel periodo Covid rispetto al triennio precedente

*I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2015 per le aziende >50 mln € e 2007-2015 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: i) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.*

** Per il periodo Covid è stato considerato il triennio 2020-22; per il periodo pre-Covid è stato considerato il triennio 2017-2019.*

La leadership femminile ha raggiunto una incidenza del 23,0%, in crescita di (soli) 3 punti rispetto al decennio scorso. Peraltro, tale processo è stato guidato (quasi) esclusivamente dai modelli di leadership collegiali



Bocconi

La diversity del CdA «fa bene», ma nonostante l'inversione di tendenza degli ultimi anni rimane (molto) contenuta

Premessa:

- All'inizio del 2024, il 30,3% delle aziende familiari italiane è governato da un Amministratore Unico

Tutte le altre aziende familiari hanno un CdA con i seguenti 4 livelli di diversity, in ordine (decrescente) di criticità:

1. Nel **27,4%** delle aziende italiane è presente almeno 1 consigliere con meno di 40 anni di età
2. Nel **38,6%** delle aziende italiane sono presenti più del 33% di donne
3. Nel **56,1%** delle aziende italiane è presente almeno 1 componente non familiare
4. Nel **94,6%** delle aziende italiane è presente al massimo 1 consigliere con più di 75 anni di età

Le aziende con livelli di diversity più elevati nei 4 indicatori di governance («aziende benchmark») sono circa 489 (meno del 6% di quelle monitorate), e nonostante l'inversione di tendenza registrata a partire dal 2020, il numero è in linea con quello dello scorso decennio

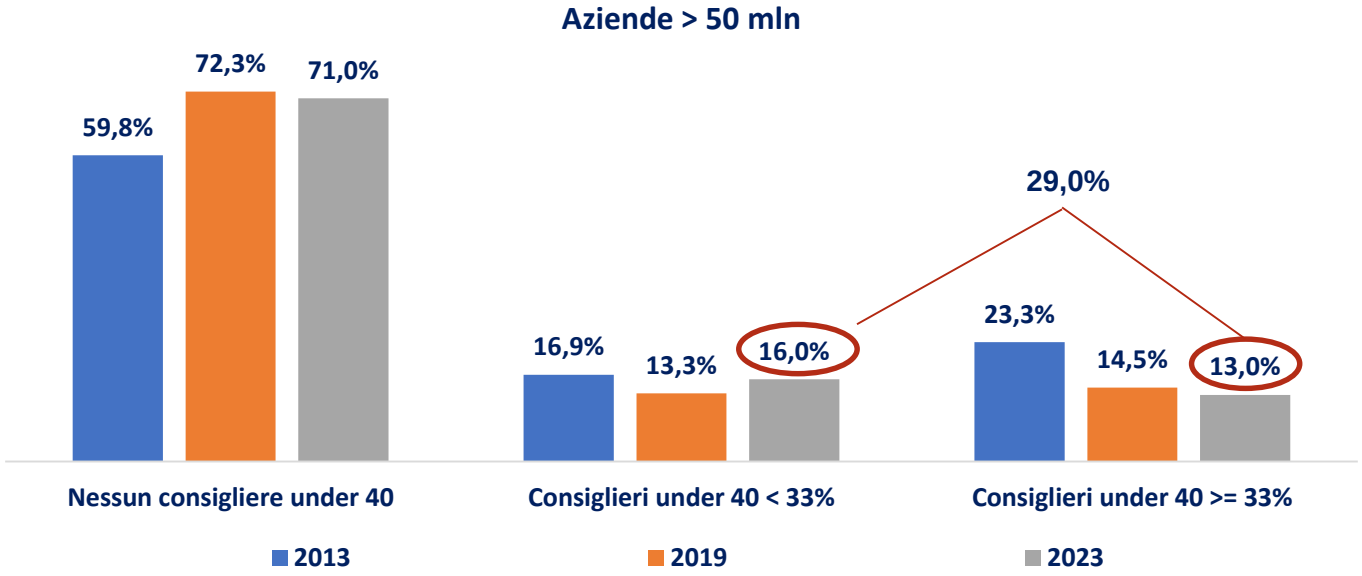
	2013	2019	2023	Delta 2013-19	Delta 2019-23
Aziende benchmark	**5,9%**	**4,8%**	**5,7%**	**-1,1%**	**+0,9%**
(di cui) over 50	**6,5%**	**5,8%**	**6,9%**	**-0,7%**	**+1,2%**
(di cui) 20-50	**5,3%**	**4,1%**	**4,9%**	**-1,3%**	**+0,8%**

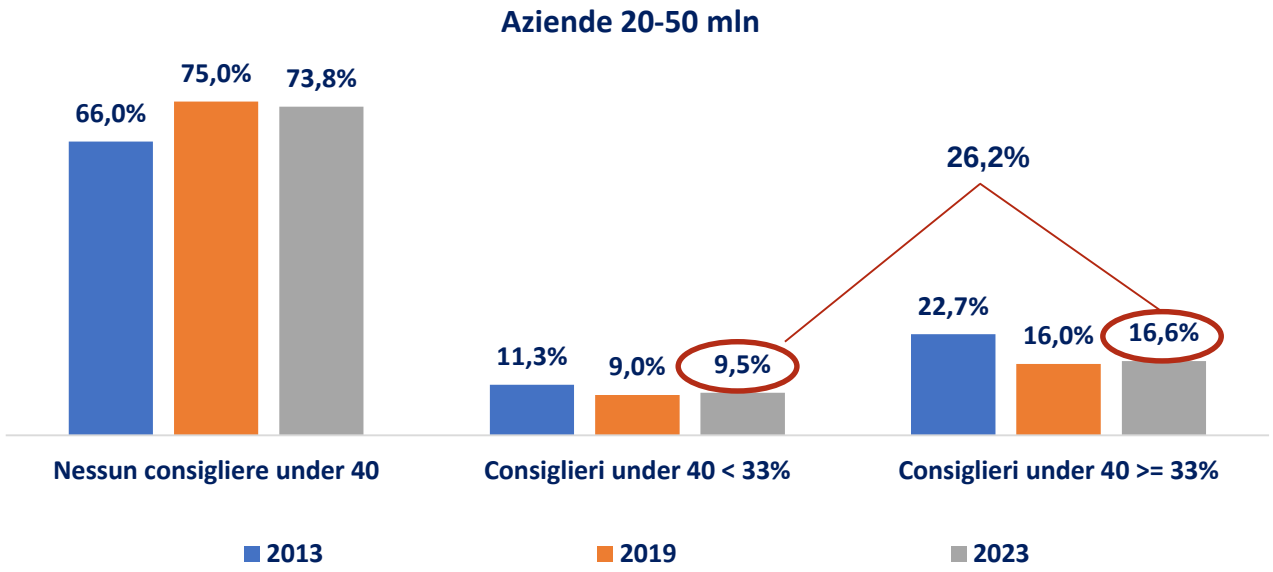
Le aziende familiari «benchmark» hanno mostrato livelli di performance superiori a quelli delle altre aziende familiari durante il decennio appena trascorso

Variabile dipendente (2013-2023)	Tasso di crescita annuo dei ricavi	ROE	ROA	ROI	Rendimento dipendenti
Variazione assoluta (punti)	+1,18	+0,46	+0,30	+0,24	+0,19
Variazione %	+12,8%	+4,1%	+5,0%	+3,4%	+1,2%
P value (a)	*	**	**	*	**

(a) I valori indicano alta significatività (***) se il p value è <.01, media significatività (**) se il p value è <.05, discreta significatività (*) se il p value è <.1).
E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: i) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) liquidità aziendale. Sono inoltre state aggiunte delle dummy variables per controllare per anno, settore (considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007) e regione.

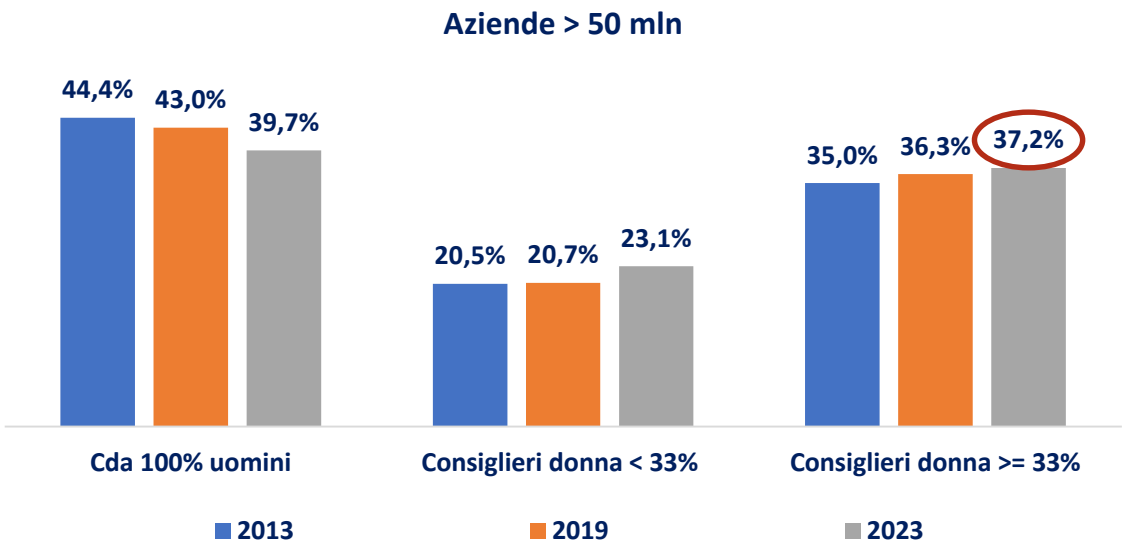
Rispetto al periodo pre-Covid, la presenza di consiglieri «giovani» (con meno di 40 anni) registra una (leggerissima) inversione di tendenza

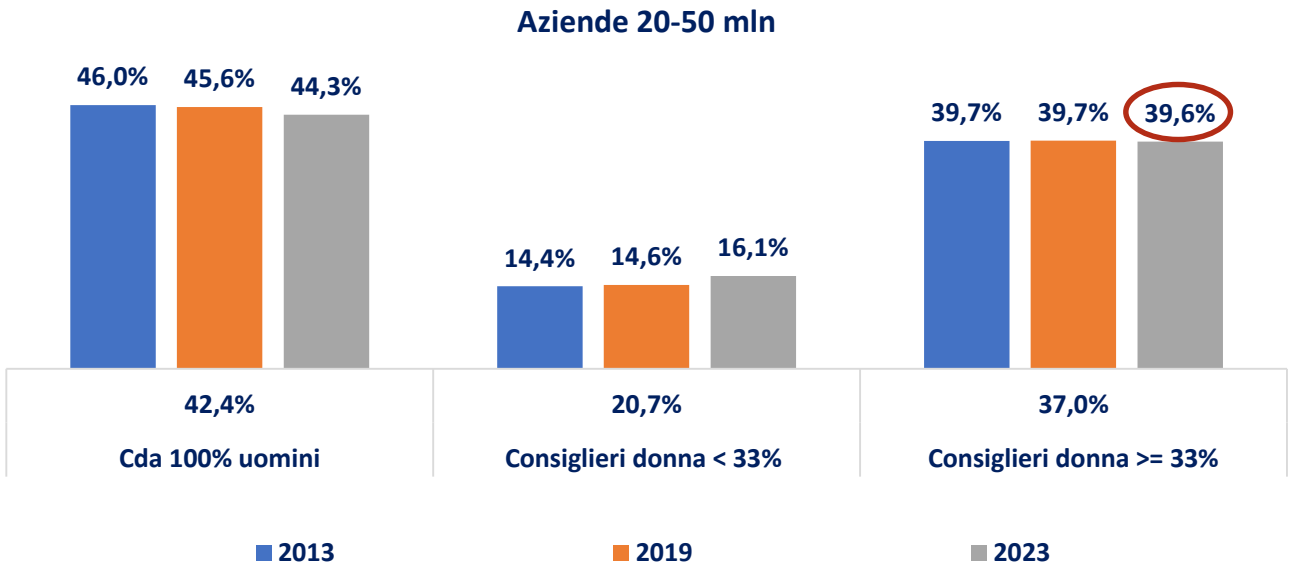




Con andamenti non molto dissimili tra aziende di diversa dimensione

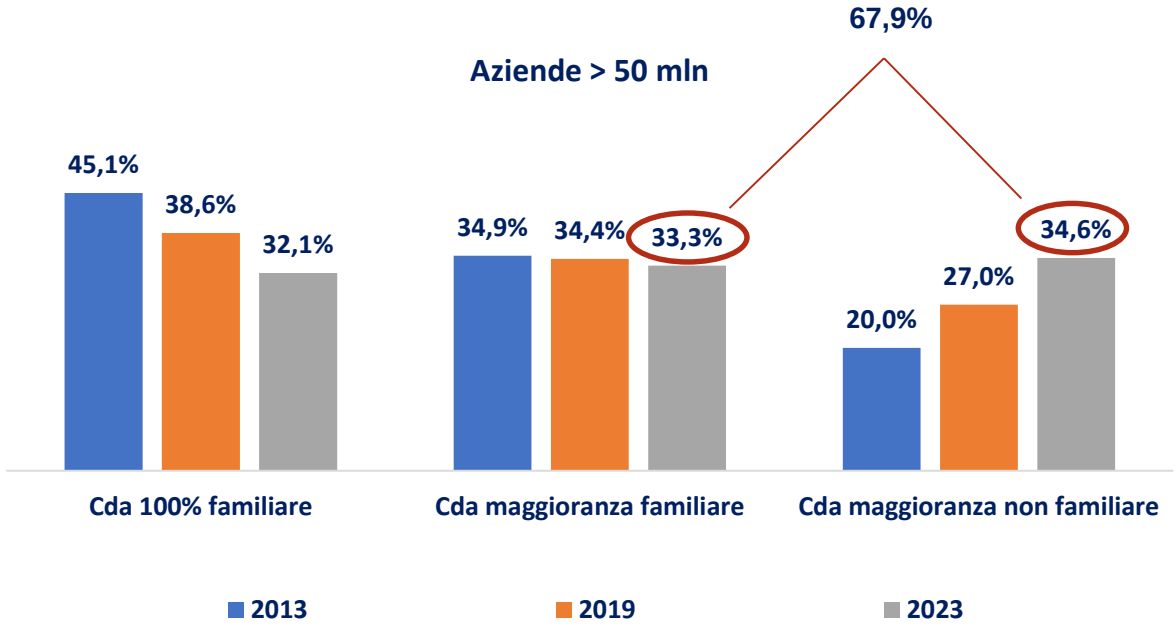
Poco più di 1/3 dei CdA delle aziende familiari è composto da almeno il 33% di consiglieri donna, e anche negli anni Post-Covid la diversità di genere continua a crescere (molto lentamente)

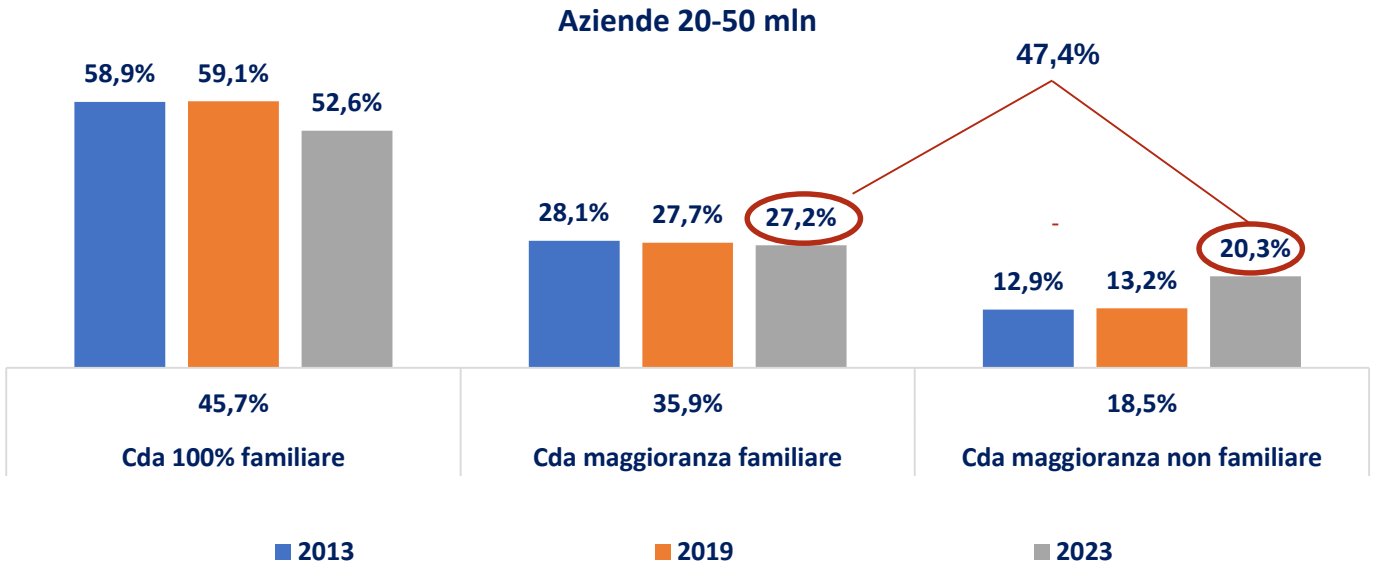


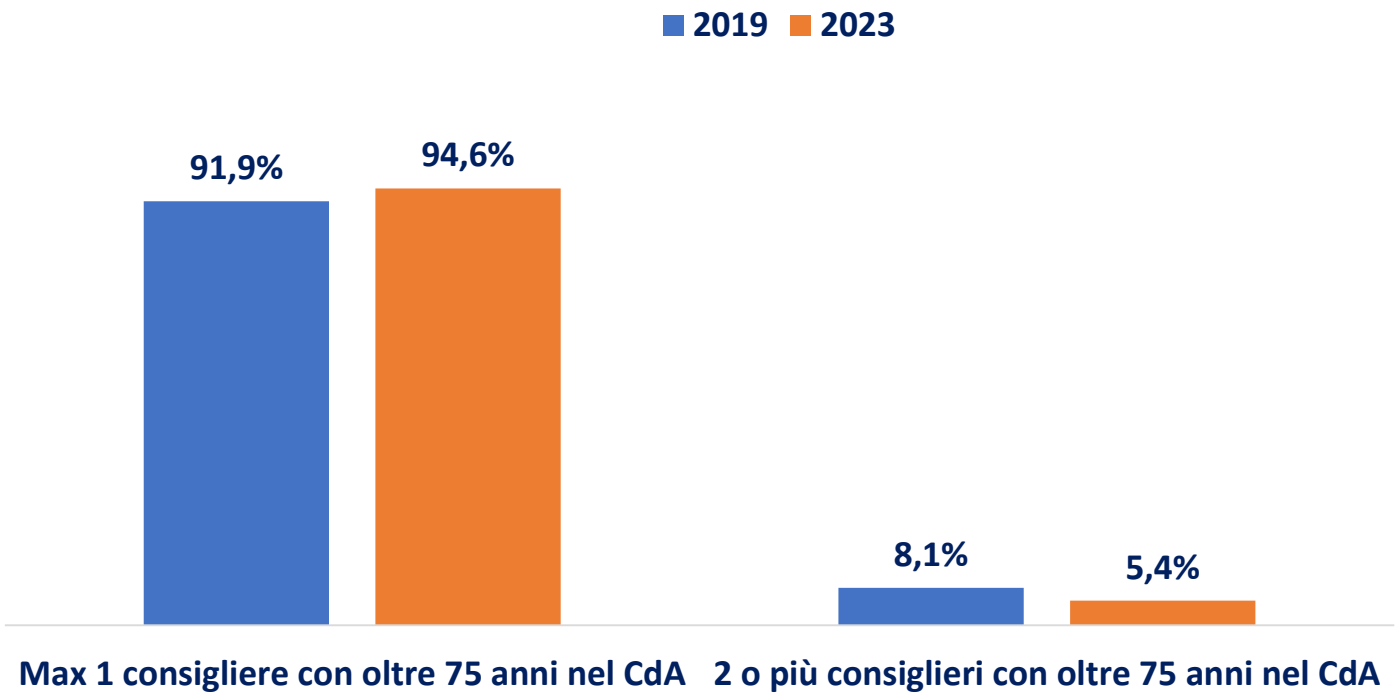


Nelle aziende di minori dimensioni l'incidenza dei CdA con almeno il 33% di donne è leggermente più alta

Nelle aziende più grandi circa 2 aziende su 3 hanno un CdA «aperto» (con almeno 1 consigliere non familiare), e il processo di apertura è in atto da un decennio





Di converso, nelle aziende più piccole i CdA «aperti» sono iniziati a crescere soltanto dal 2020 in poi

Quasi il 95% delle aziende familiari ha al massimo 1 consigliere con oltre 75 anni nel CdA, un dato in crescita di 3,5 punti rispetto alla rilevazione pre-Covid