



In collaborazione con:



Bocconi

*Osservatorio AUB
sulle aziende familiari italiane*

Focus sulle aziende familiari della Lombardia

6 marzo 2024

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



Università Commerciale
Luigi Bocconi

La popolazione di aziende

Tutte le aziende con ricavi superiori a € 20 milioni

6.161

aziende della Lombardia
con fatturato superiore a 20 milioni di euro:

- generano un fatturato di circa 783 miliardi di Euro
- impiegano circa 2,33 milioni dipendenti

36,6% del fatturato generato da tutte le imprese dell'Osservatorio AUB

40,9% dei dipendenti delle imprese dell'Osservatorio AUB

Bocconi



3.561

aziende della Lombardia a controllo familiare, che:

- generano un fatturato di 319 miliardi di Euro
- impiegano circa 1,2 milioni dipendenti

34,6% del fatturato generato da tutte le imprese familiari dell'Osservatorio AUB

42,3% dei dipendenti delle imprese familiari dell'Osservatorio AUB

L'incidenza delle aziende familiari in Lombardia è inferiore rispetto alla media nazionale rilevata dall'Osservatorio AUB

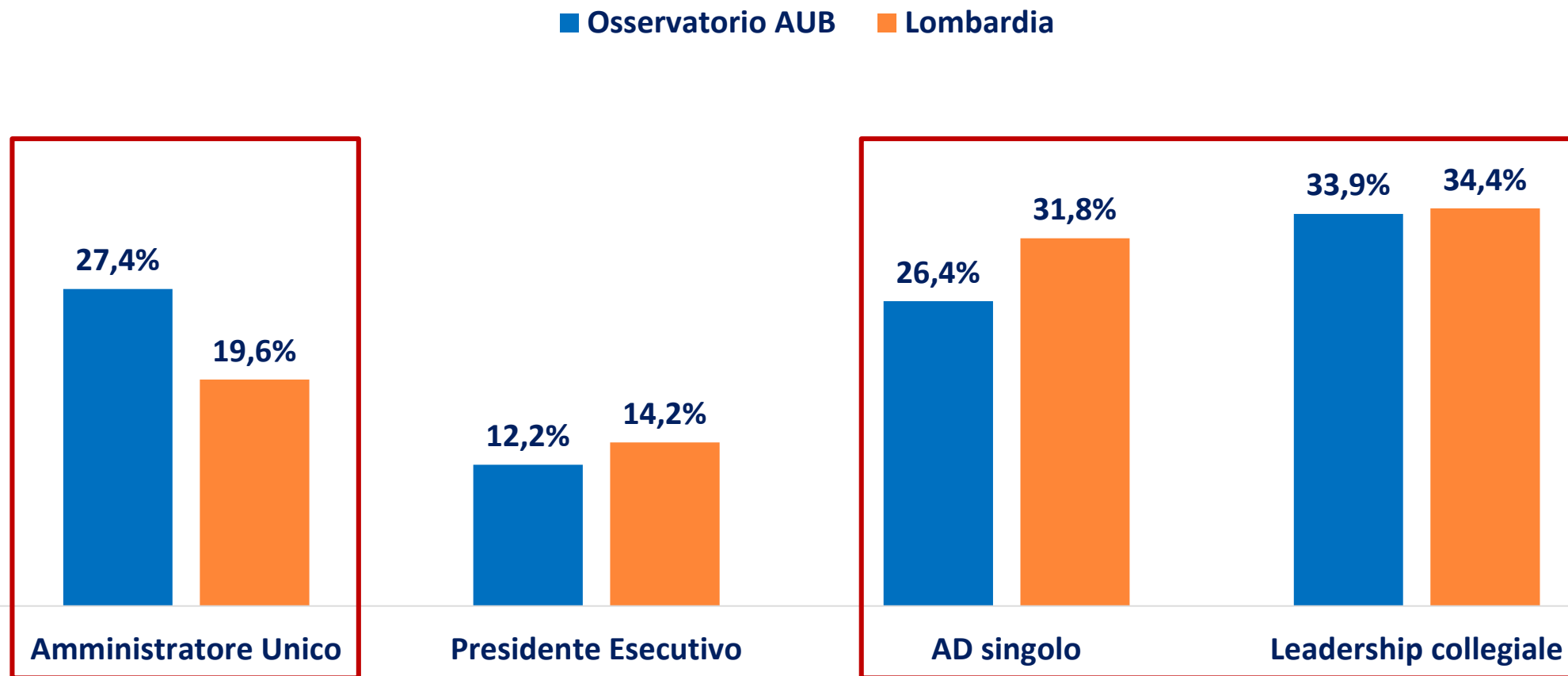
ASSETTO
PROPRIETARIO

	Lombardia		Osservatorio AUB	
	N	%	N	%
Familiari	3.561	57,8%	11.635	65,0%
Filiali di Imprese Estere	1.740	28,2%	3.245	18,1%
Cooperative e Consorzi	135	2,2%	957	5,3%
Coalizioni	259	4,2%	761	4,3%
Statali/Enti locali	128	2,1%	618	3,5%
Controllate da Private Equity	266	4,3%	541	3,0%
Controllate da Banche / Assicurazioni	56	0,9%	110	0,6%
Altro *	16	0,2%	34	0,2%
Totale	6.161	100,0%	17.901	100,0%

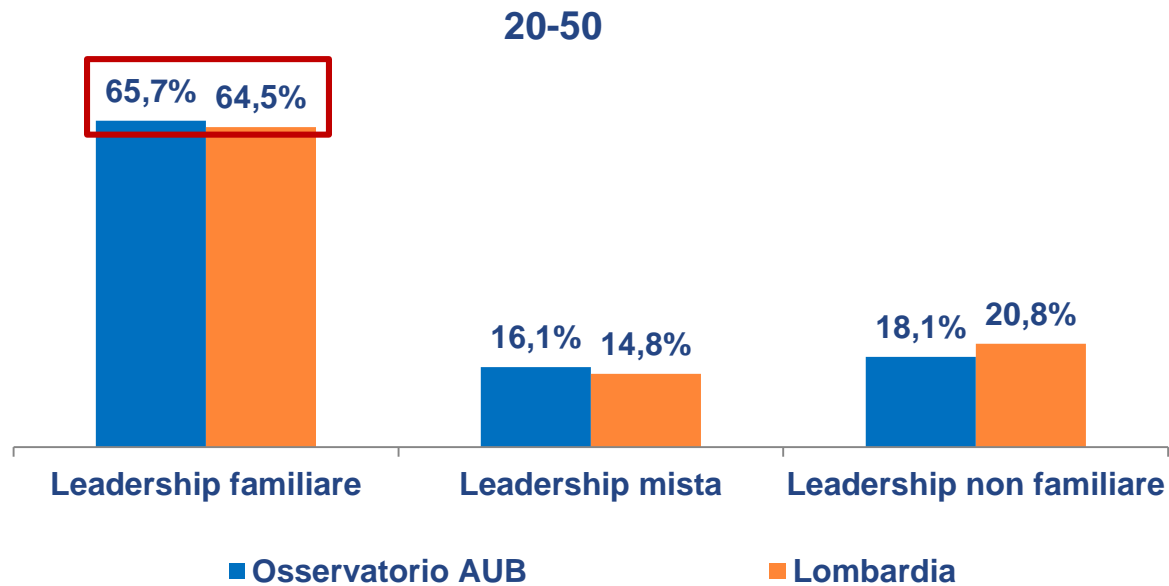
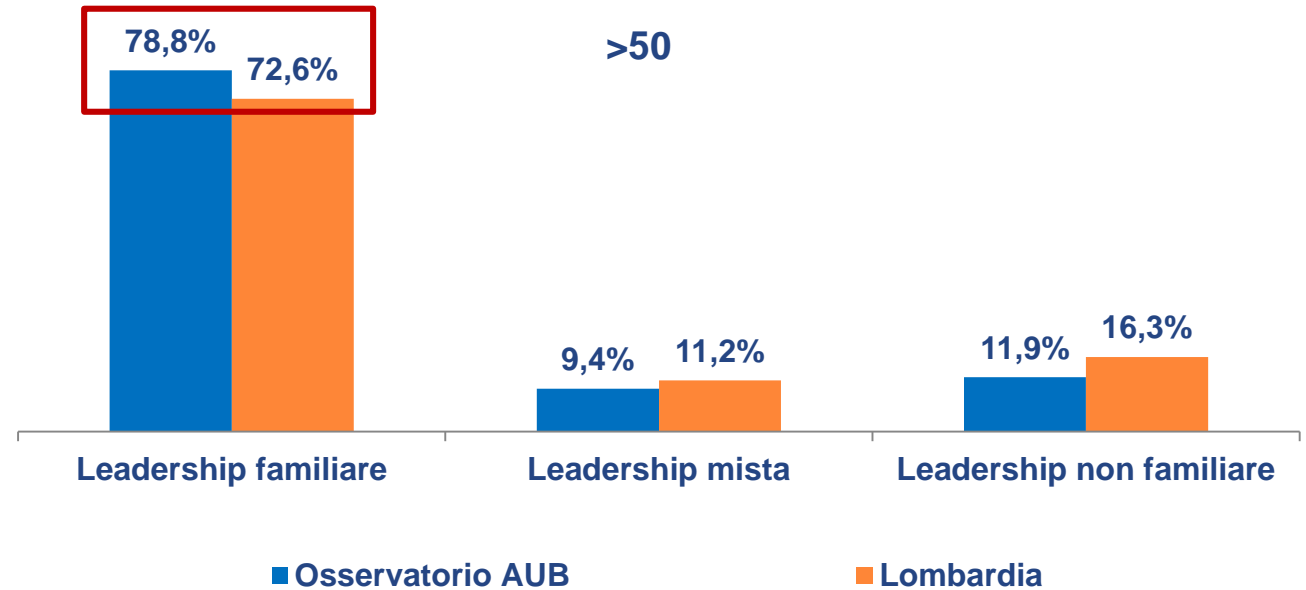
(*) Public companies o aziende controllate da fondazioni.

I modelli di leadership delle aziende familiari

Nelle aziende della Lombardia sono più diffusi i **modelli di leadership più strutturati** (con uno o più Amministratori Delegati) rispetto alla media nazionale, a scapito degli Amministratori Unici



Le aziende familiari di maggiori dimensioni della Lombardia mostrano una **minore diffusione dei modelli di leadership familiare** ...



... mentre nelle aziende di minori dimensioni la diffusione dei modelli di **leadership familiare è simile**

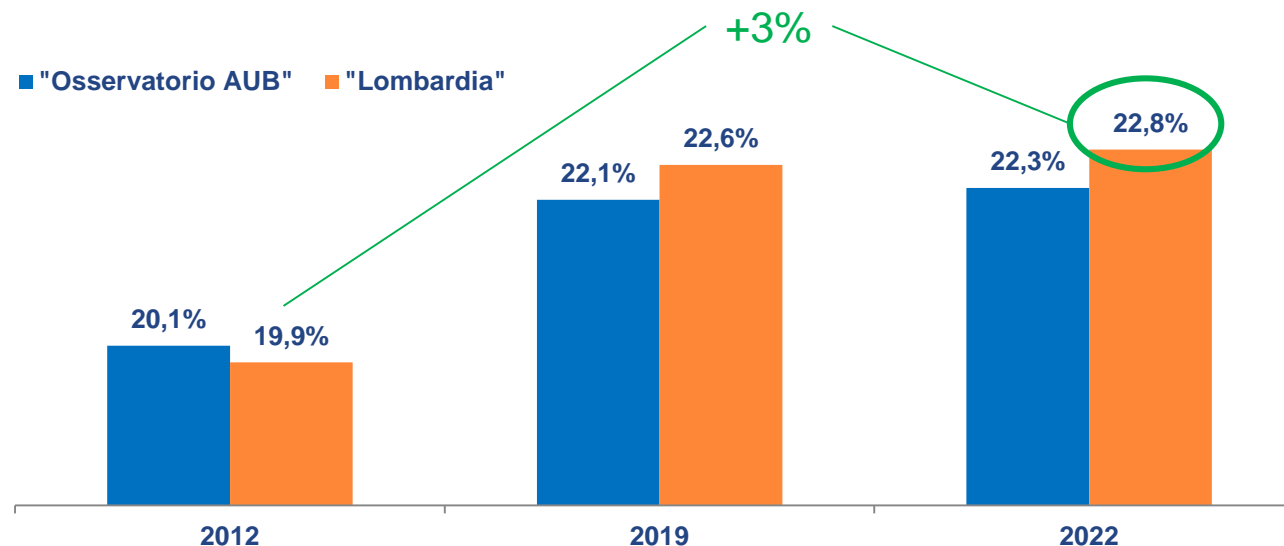
I modelli di **leadership familiare** sono sempre quelli **più diffusi**, ma si sono ridotti di circa 10 punti nelle **aziende di maggiori dimensioni** della Lombardia ...

Over 50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Leadership familiare	73,7%	68,8%	64,5%	-9,2%	-4,4%
Leadership mista	12,7%	14,5%	14,8%	2,0%	0,2%
Leadership non familiare	13,5%	16,6%	20,8%	7,3%	4,2%

20-50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Leadership familiare	76,9%	76,0%	72,6%	-4,4%	-3,4%
Leadership mista	11,0%	10,7%	11,2%	0,2%	0,4%
Leadership non familiare	12,0%	13,2%	16,3%	4,3%	3,0%

... e di circa 4 punti nelle aziende di minori dimensioni, **con una accelerazione nell'ultimo triennio**

La leadership femminile nelle aziende familiari della Lombardia è pari al 23%, in **aumento di soli 3 punti nell'ultimo decennio**

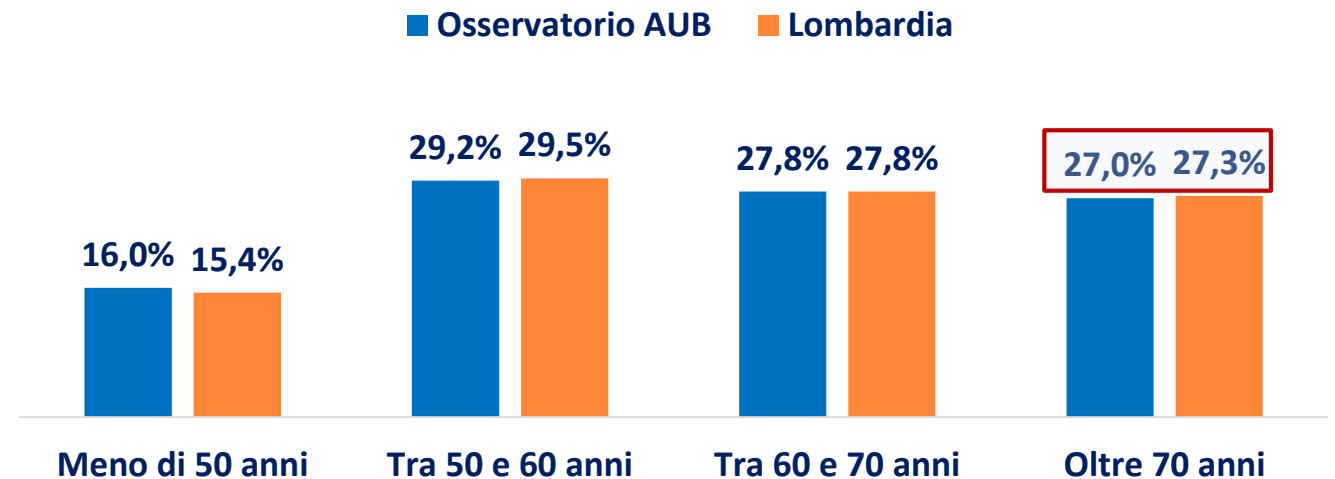


Dal 2020 in avanti la leadership femminile ha performato meglio anche nelle aziende di minori dimensioni

Leadership femminile	2012-2019		2020-2022	
	ROA	Tasso crescita dei ricavi	ROA	Tasso crescita dei ricavi
Aziende 20-50	+0,2	-0,4	+0,8*	+5,0**
Aziende over 50	+0,4***	+0,6*	+0,6*	+0,6*

I valori indicano che le diverse forme di leadership 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 2007-2016 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) 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.

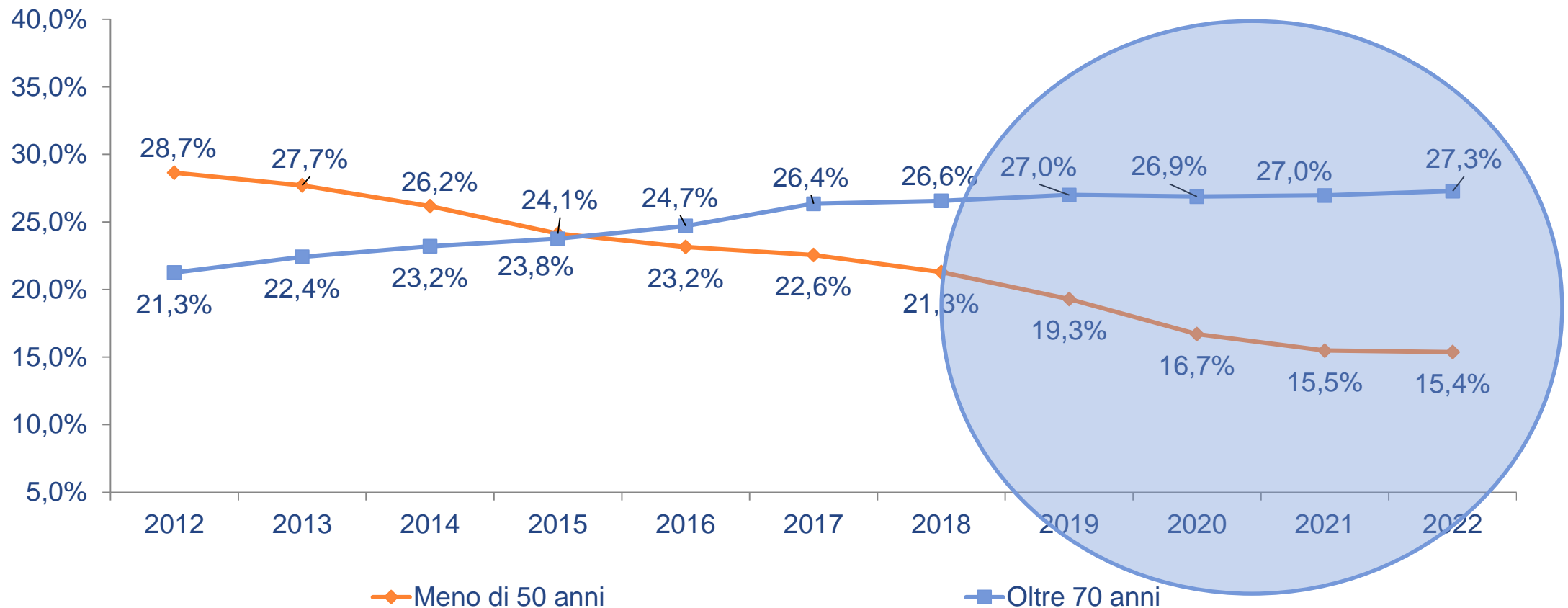
Considerando la presenza del leader più anziano della leadership collegiale, nelle aziende della Lombardia più di un leader su quattro ha oltre 70 anni, un dato in linea con la media nazionale



Le performance dei leader ultra-settantenni sono state inferiori anche nel triennio 2020-2022

Leader > 70 anni	2012-2019		2020-2022	
	ROA	Tasso crescita dei ricavi	ROA	Tasso crescita dei ricavi
Aziende Over 50	-0,3**	-0,4*	-0,5*	-0,8*
Aziende 20-50	-0,3***	-1,3***	-0,9***	-1,4*

La crescita dei **leader ultra-settantenni** nelle aziende familiari della Lombardia **si è arrestata negli ultimi anni** (ma i leader con meno di 50 anni continuano a ridursi)



Il grado di diversity della governance delle aziende familiari

Premessa:

- il **19,6%** delle aziende familiari della Lombardia è governato da un Amministratore Unico

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

- Nel **26,4%** delle aziende familiari è presente almeno 1 consigliere con meno di 40 anni di età
- Nel **38,5%** delle aziende familiari sono presenti più del 33% di donne
- Nel **60,9%** delle aziende familiari è presente almeno 1 componente non familiare
- Nel **92,5%** delle aziende familiari sono presenti meno di 2 consiglieri (cioè: 0 – 1) con più di 75 anni di età

A livello nazionale, **le aziende familiari con livelli di diversity più elevati nei 4 indicatori di governance presentano livelli di performance superiori a quelli delle altre aziende familiari durante il decennio appena trascorso**

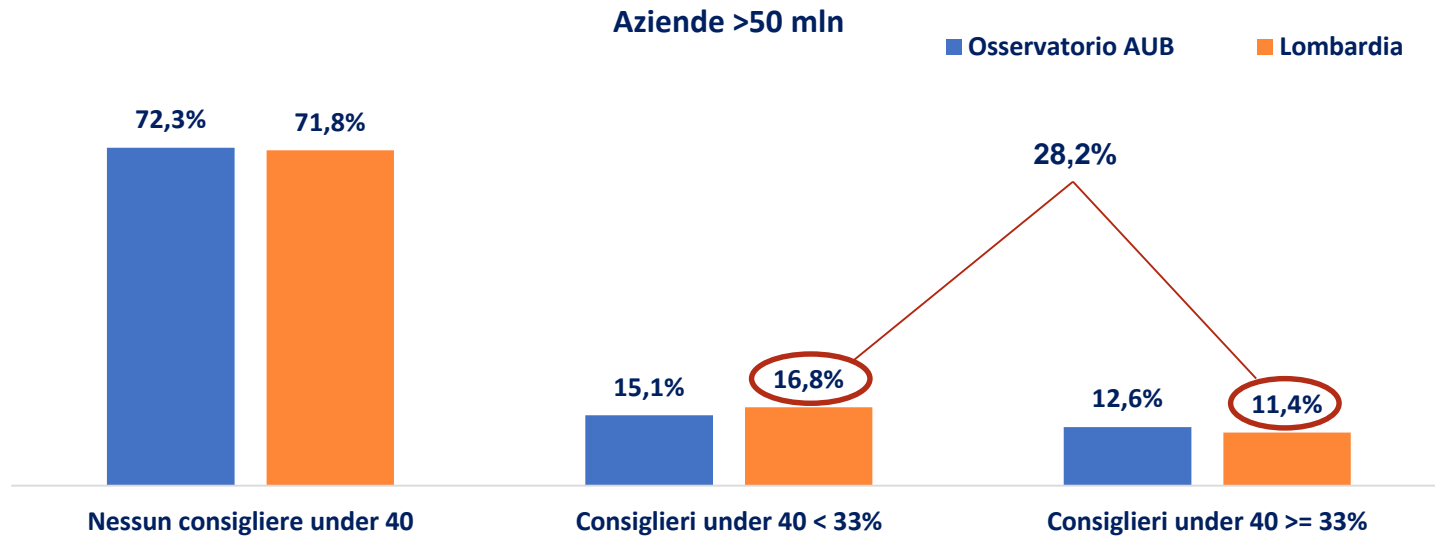
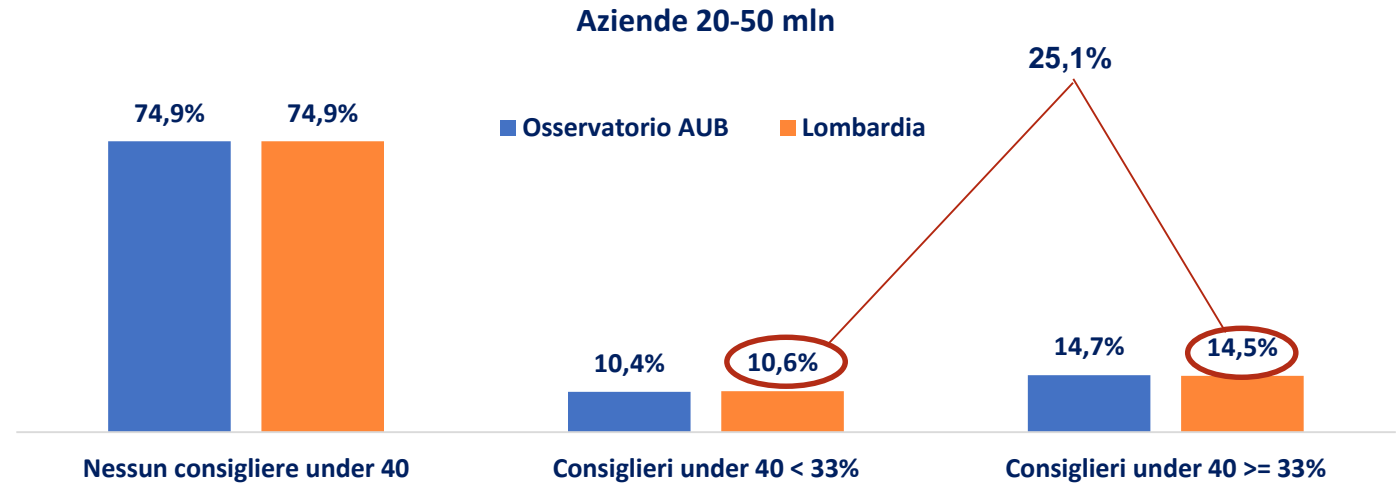
Variabile dipendente (2012-2022)	Tasso di crescita annuo dei ricavi	ROE	ROA	ROI	PFN / EBITDA	PFN / Equity
Aziende benchmark	+0,8^(a)	+0,5	+0,3	+0,3	-0,3	-0,2
P value ^(b)	*	**	**	**	**	***

(a) 0,8 punti di crescita in più rispetto alla media del decennio, pari all'8,7% (quindi, +9,5%)

(b) 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: 1) 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.

Circa 1 azienda familiare su 4 della Lombardia ha almeno un consigliere con meno di 40 anni nel CdA (in linea con la media nazionale)



Tale incidenza è superiore di 3 punti nelle aziende di maggiori dimensioni

Se nel corso dell'ultimo decennio si registra una **riduzione importante di consiglieri «giovani»** (con meno di 40 anni), nell'ultimo triennio tale trend si è invertito nelle aziende di maggiori dimensioni ...

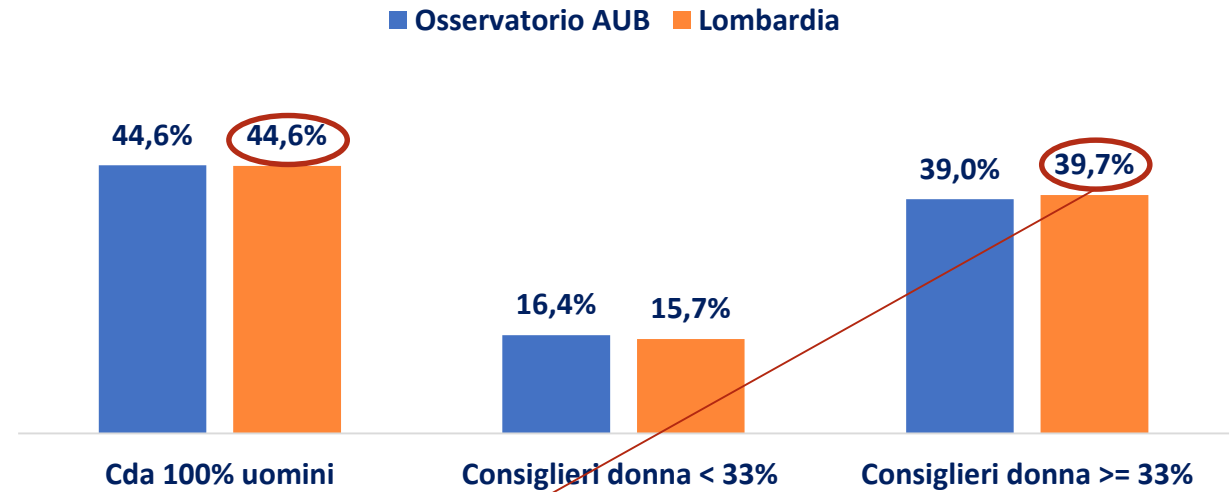
Over 50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Nessun consigliere under 40	61,0%	73,4%	71,8%	10,9%	-1,6%
Consiglieri under 40 < 33%	17,6%	15,9%	16,8%	-0,8%	0,9%
Consiglieri under 40 >= 33%	21,4%	10,7%	11,4%	-10,0%	0,6%

20-50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Nessun consigliere under 40	59,6%	73,4%	74,9%	15,3%	1,5%
Consiglieri under 40 < 33%	13,8%	11,0%	10,6%	-3,2%	-0,4%
Consiglieri under 40 >= 33%	26,6%	15,6%	14,5%	-12,1%	-1,0%

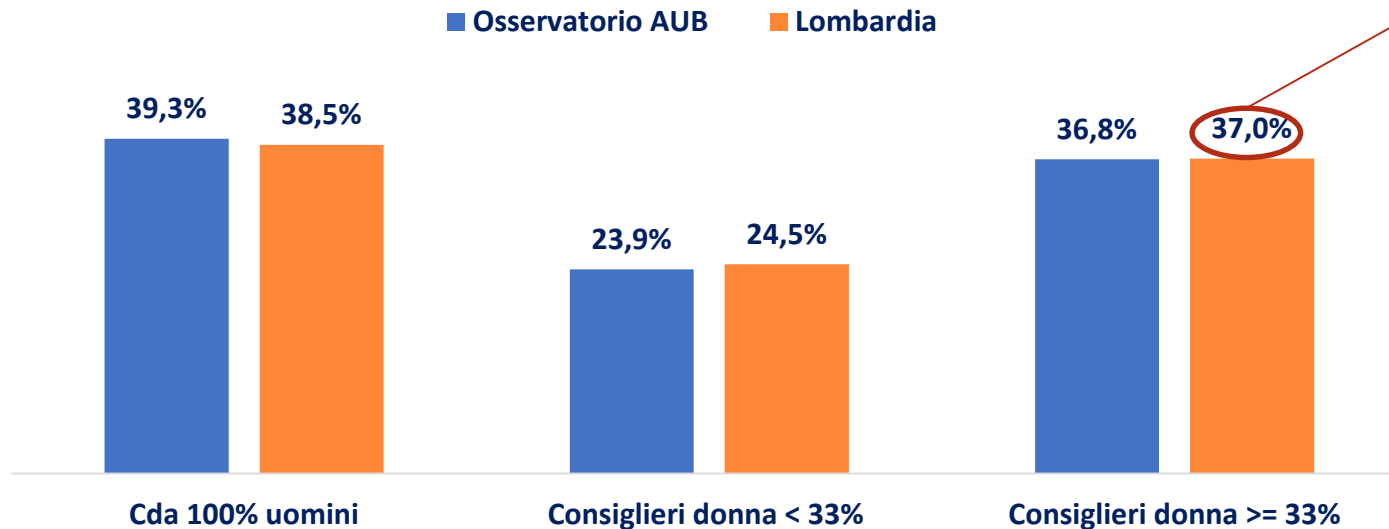
... mentre nelle aziende di minori dimensioni si è (quasi) arrestato

Circa il **40%** dei CdA delle aziende familiari della Lombardia è composto da almeno il **33% di consiglieri donna** (e circa il 45% è composto da soli uomini)

Aziende 20-50 mln



Aziende >50 mln



L'incidenza dei CdA della Lombardia con almeno il 33% di donne è **inferiore di 3 punti** nelle **aziende di maggiori dimensioni**

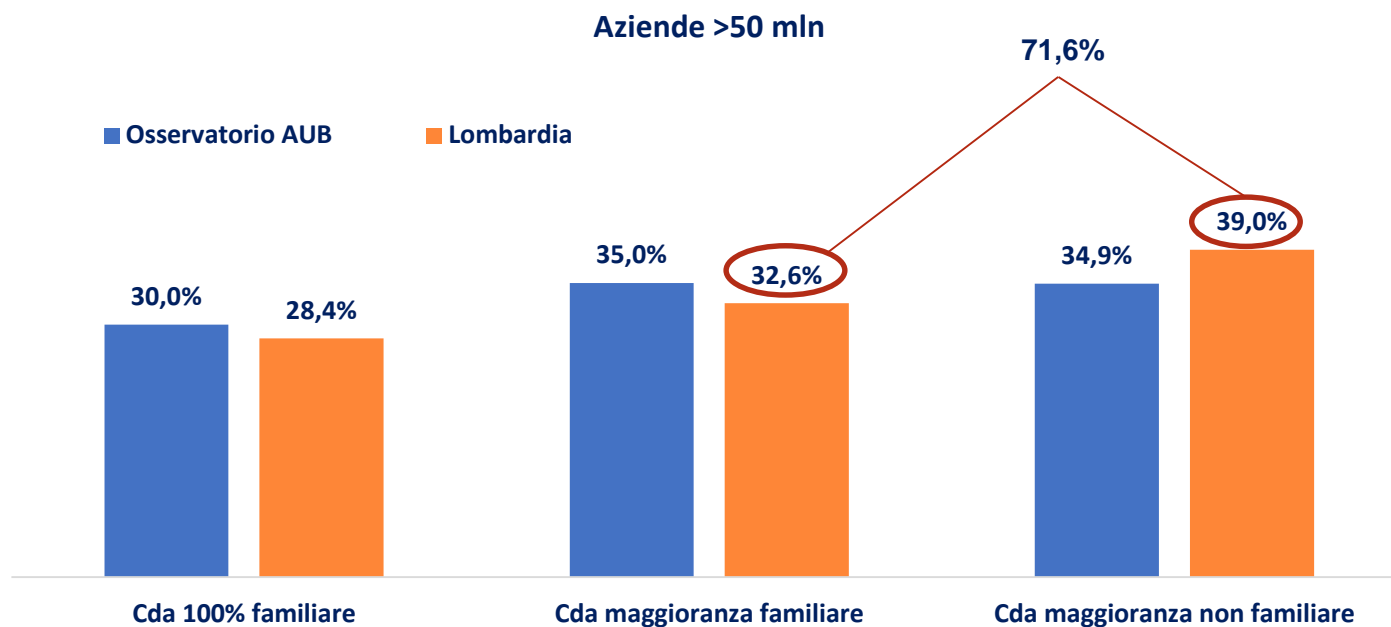
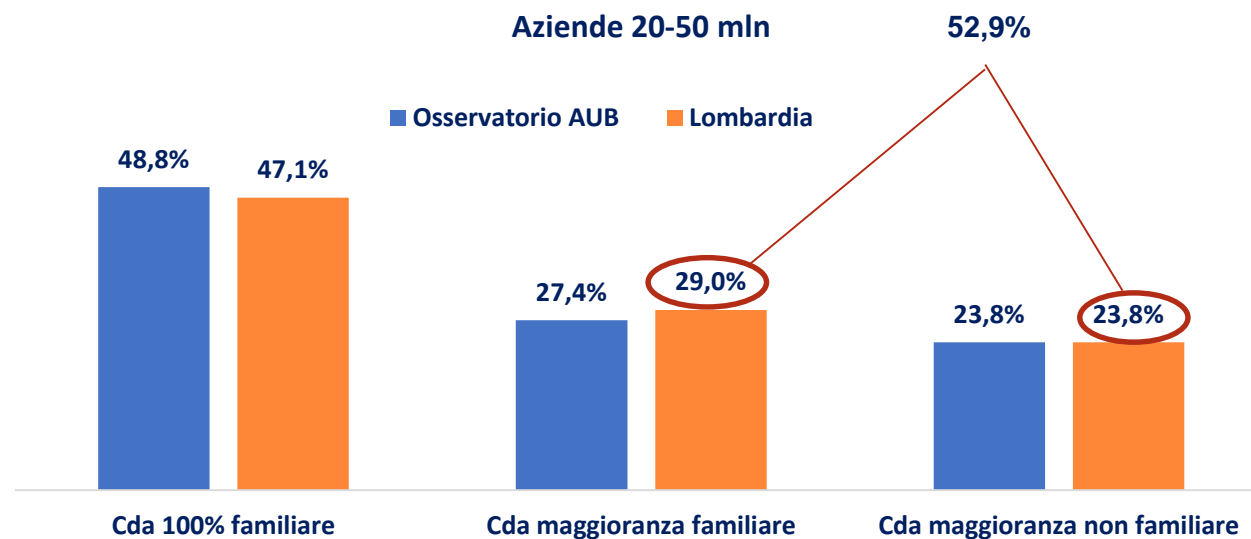
Le aziende di maggiori dimensioni della Lombardia hanno registrato **una crescita dei CdA con almeno il 33% di consiglieri donna**, anche nell'ultimo triennio 2020-2022

Over 50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Cda 100% uomini	44,2%	41,5%	38,5%	-5,7%	-2,9%
Cda < 33% donne	24,1%	24,1%	24,5%	0,4%	0,4%
Cda >=33% donne	31,7%	34,4%	36,9%	5,2%	2,5%

20-50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
Cda 100% uomini	44,9%	44,6%	44,6%	-0,3%	0,0%
Cda < 33% donne	16,1%	16,2%	15,7%	-0,4%	-0,5%
Cda >=33% donne	39,0%	39,3%	39,7%	0,7%	0,5%

Nelle aziende di **minori dimensioni** la presenza delle donne è rimasta **sostanzialmente stabile** nell'ultimo decennio

I CdA delle aziende familiari «aperte» della Lombardia (con almeno 1 consigliere non familiare) sono pari al 52,9% (e circa il 24% dei CdA è composto in maggioranza da non familiari)



L'incidenza dei CdA «aperti» supera il 70% nelle aziende di maggiori dimensioni della Lombardia

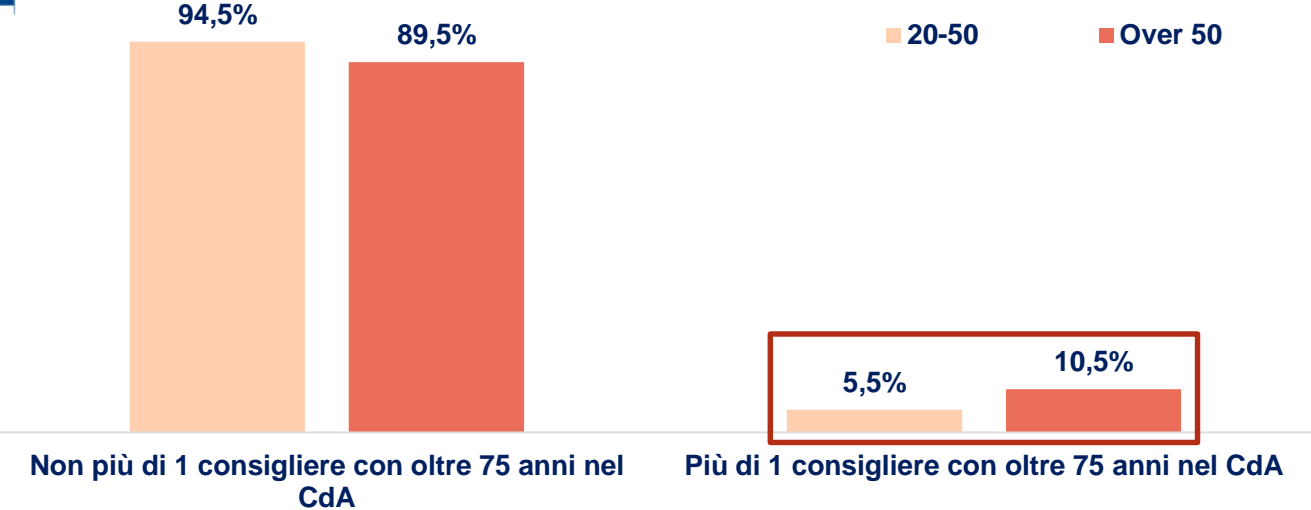
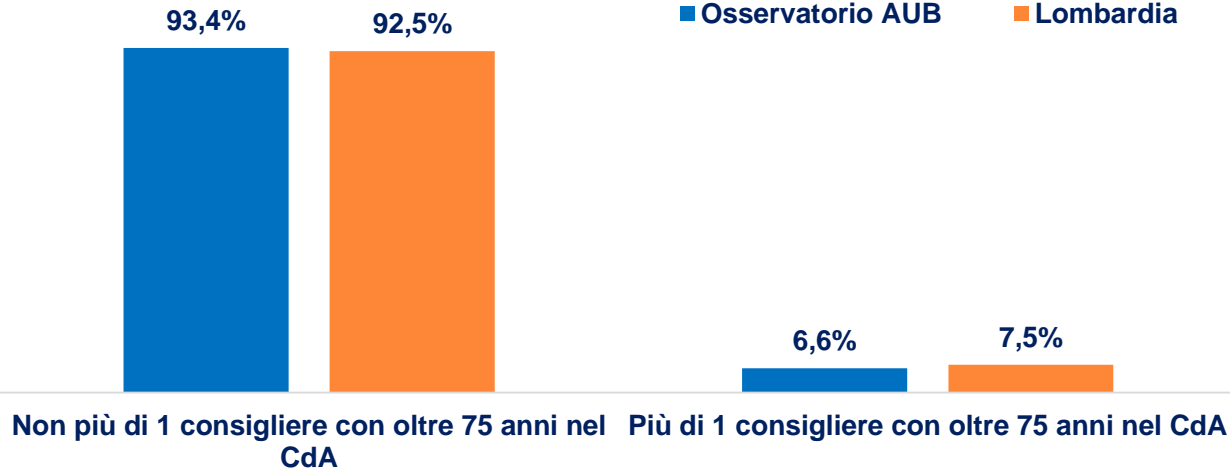
L'apertura dei CdA verso i non familiari è aumentata in misura significativa nell'ultimo decennio, ed è proseguita anche nel triennio 2020-2022

Over 50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
	Cda 100% familiare	36,5%	31,7%	28,4%	-8,1%
Cda maggioranza familiare	35,9%	35,8%	32,6%	-3,3%	-3,2%
Cda maggioranza non familiare	27,5%	32,5%	39,0%	11,4%	6,5%

20-50	2012	2019	2022	Delta 2012-22	Delta 2019-22
	Cda 100% familiare	50,5%	49,1%	47,1%	-3,3%
Cda maggioranza familiare	33,1%	30,9%	29,0%	-4,0%	-1,9%
Cda maggioranza non familiare	16,5%	20,0%	23,8%	7,3%	3,8%

Seppure in misura inferiore, l'apertura verso i non familiari si è registrata anche nelle aziende di minori dimensioni

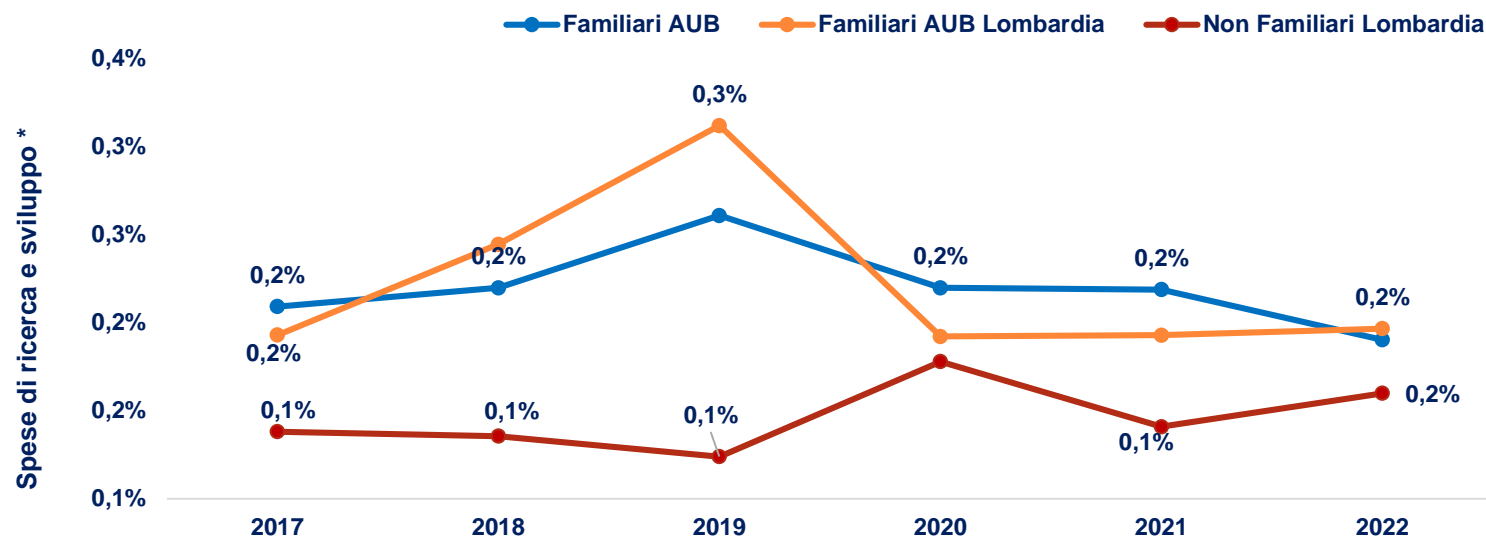
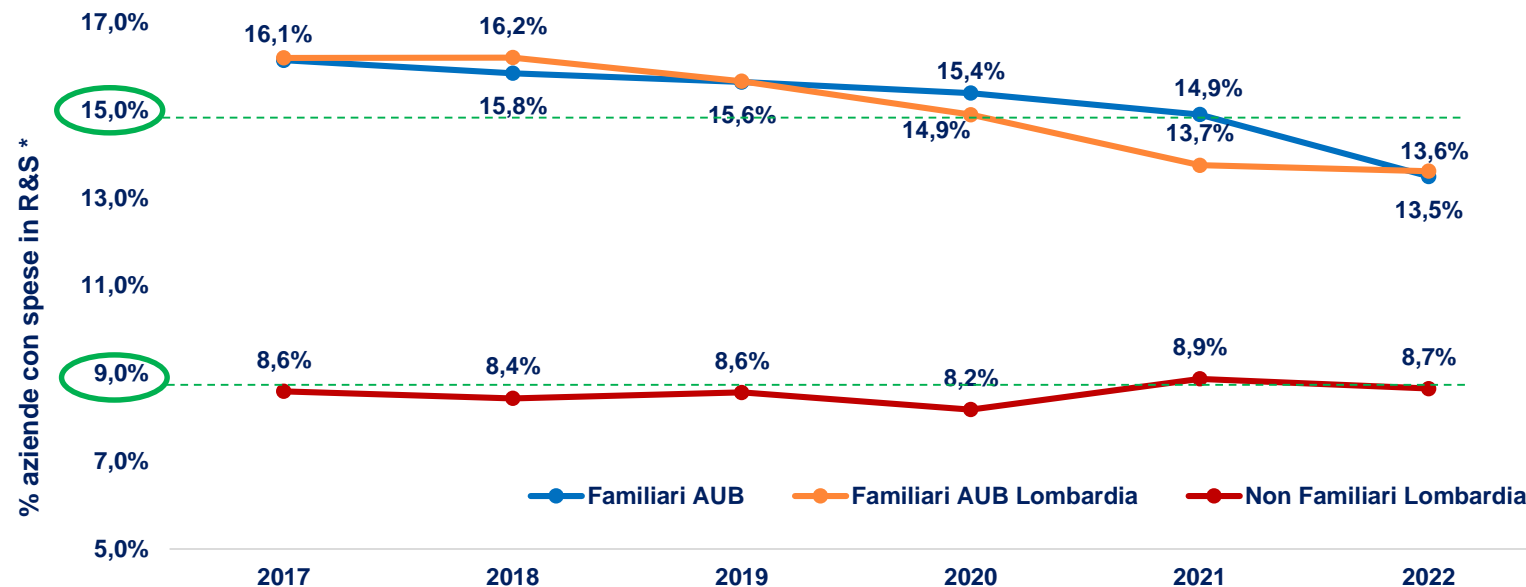
Oltre il 90% delle aziende familiari della Lombardia ha non più di 1 un consigliere con oltre 75 anni nel CdA, in linea con la media nazionale



L'incidenza delle aziende familiari della Lombardia con più di 1 un consigliere con oltre 75 anni è quasi doppia nelle aziende di maggiori dimensioni (ma è comunque limitata)

Gli investimenti in R&D

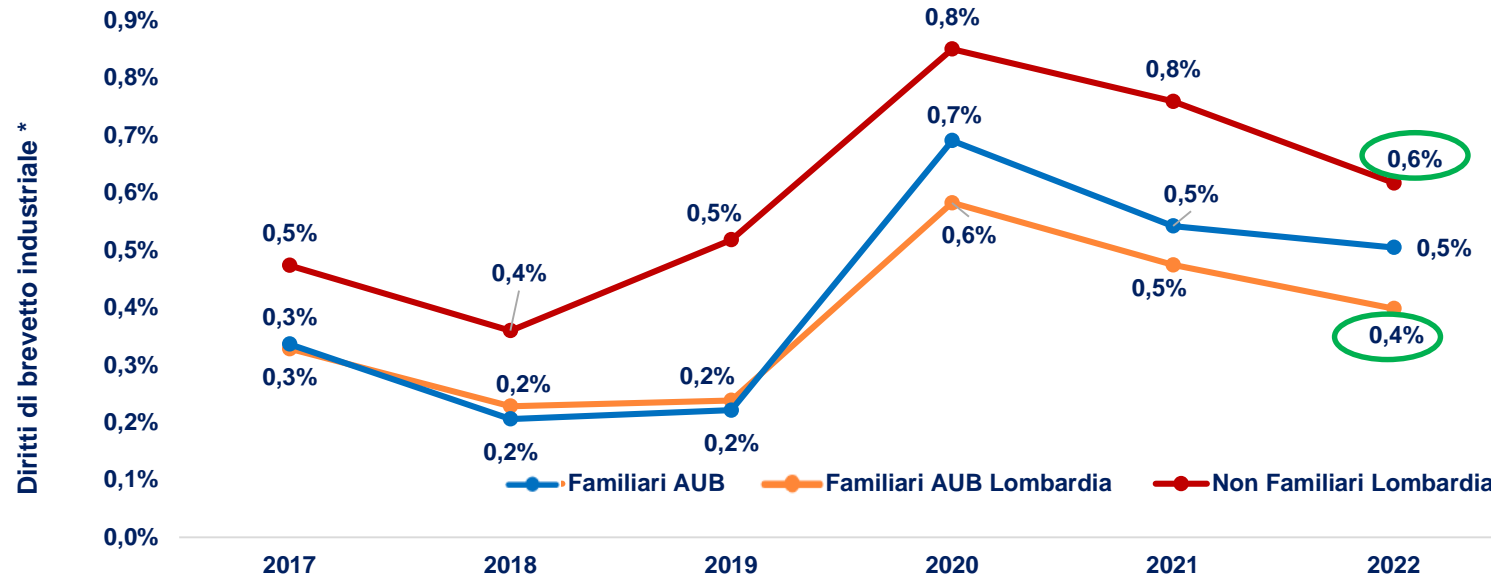
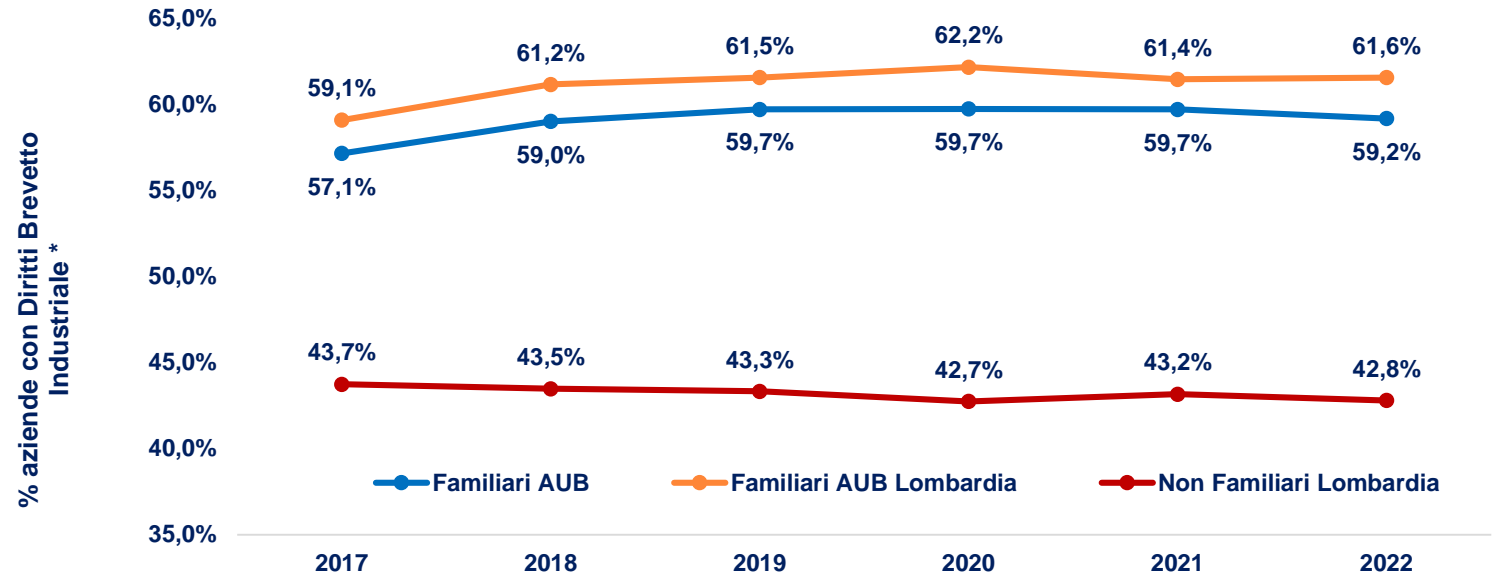
In media, circa **il 15%** delle aziende familiari della Lombardia ha registrato **investimenti in R&D**, contro **il 9%** circa delle aziende non familiari



In media, le aziende familiari della **Lombardia** hanno investito in R&D **più delle aziende non familiari** (0,2% vs 0,1% del fatturato)

(*) Spese di R&D= Voce B.I.2. dello Stato Patrimoniale (Fonte: Aida).

In media, oltre il **60%** delle aziende familiari della Lombardia ha investito in **Diritti di Brevetto Industriale**, contro il **43%** delle non familiari ...



.. ma l'incidenza degli investimenti in Diritti di Brevetto Industriale sul fatturato è inferiore nelle aziende familiari della Lombardia (0,4% vs 0,6% delle non familiari)

(*) Diritti di Brevetto Industriale = Voce B.I.3. dello Stato Patrimoniale (Fonte: Aida).

In media, tutte le aziende familiari della Lombardia hanno investito maggiormente in Diritti di brevetto industriale dal Covid in avanti

Periodo 2017-2022	Investimenti R&D/Fatturato			Investimenti Diritti brevetto industriale/Fatturato		
	Aziende familiari della Lombardia	Pre-covid (2017-2019)	Covid (2020-2022)	Delta	Pre-covid (2017-2019)	Covid (2020-2022)
Cda 100% familiare	0,13%	0,14%	0,01%	0,24%	0,69%	0,45%
Cda maggioranza familiare	0,23%	0,27%	0,04%	0,18%	0,58%	0,40%
Cda maggioranza non familiare	0,29%	0,28%	-0,01%	0,22%	0,46%	0,24%
Totale	0,19%	0,19%	0,0%	0,23%	0,60%	0,36%

In media, le aziende familiari della Lombardia che hanno investito maggiormente in Diritti di brevetto industriale dal Covid in avanti sono state quelle con una leadership non familiare

Periodo 2017-2022	Investimenti R&D/Fatturato			Investimenti Diritti brevetto industriale/Fatturato		
	Aziende familiari della Lombardia	Pre-covid (2017-2019)	Covid (2020-2022)	Delta	Pre-covid (2017-2019)	Covid (2020-2022)
Leadership familiare	0,18%	0,17%	-0,01%	0,25%	0,60%	0,35%
Leadership mista	0,26%	0,36%	0,10%	0,20%	0,58%	0,38%
Leadership non familiare	0,19%	0,16%	-0,03%	0,21%	0,62%	0,42%
Totale	0,19%	0,19%	0,00%	0,24%	0,60%	0,36%



I driver degli investimenti in
R&D e la relazione con le
performance – aziende italiane

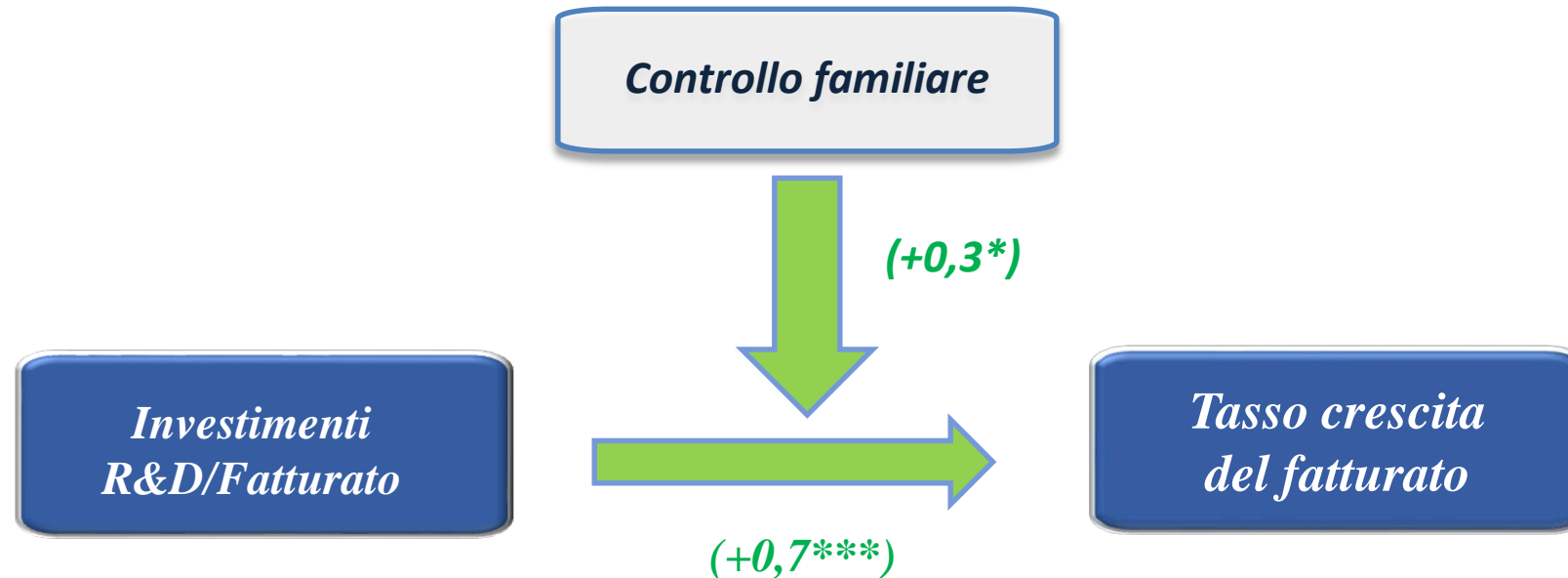
	<i>Investimenti R&D</i>	<i>Diritti Brevetto Industriale</i>
<i>Leader under 50</i>	<i>(+0,1***)</i>	<i>(+0,1***)</i>
<i>Leadership non familiare</i>	<i>(+0,5**)</i>	<i>(+0,2***)</i>
<i>Almeno 1 NF nel CdA</i>	<i>(+0,2***)</i>	<i>(+0,2***)</i>
<i>Consiglieri donna >= 33%</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
<i>Almeno 1 under 40 nel CdA</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

I valori indicano 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 2012-2021 (Fonte: Aida). E' stata eseguita un modello di regressione OLS utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento; 3) liquidità; 4) età dell'impresa; 4) year dummies; 5) industry dummies

Un **aumento dell' 1% degli investimenti in R&D** (sul fatturato) comporta, in media, un **incremento dello 0,7% del tasso di crescita del fatturato**.

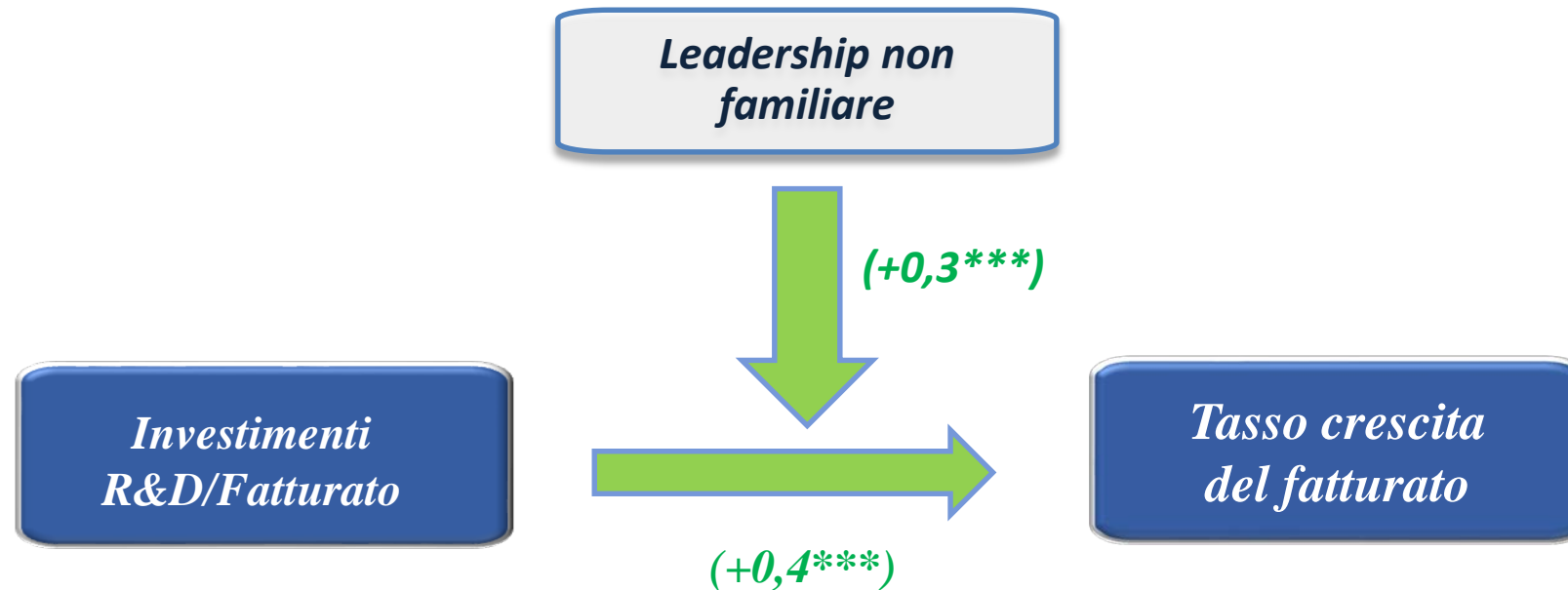
Tale relazione è ulteriormente amplificata quando il controllo è detenuto da una famiglia imprenditoriale (+0,3% la crescita del fatturato)



I valori indicano 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 2012-2021 (Fonte: Aida). E' stata eseguita un modello di regressione con fixed effects utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento; 3) liquidità; 4) età dell'impresa; 4) year dummies; 5) industry dummies

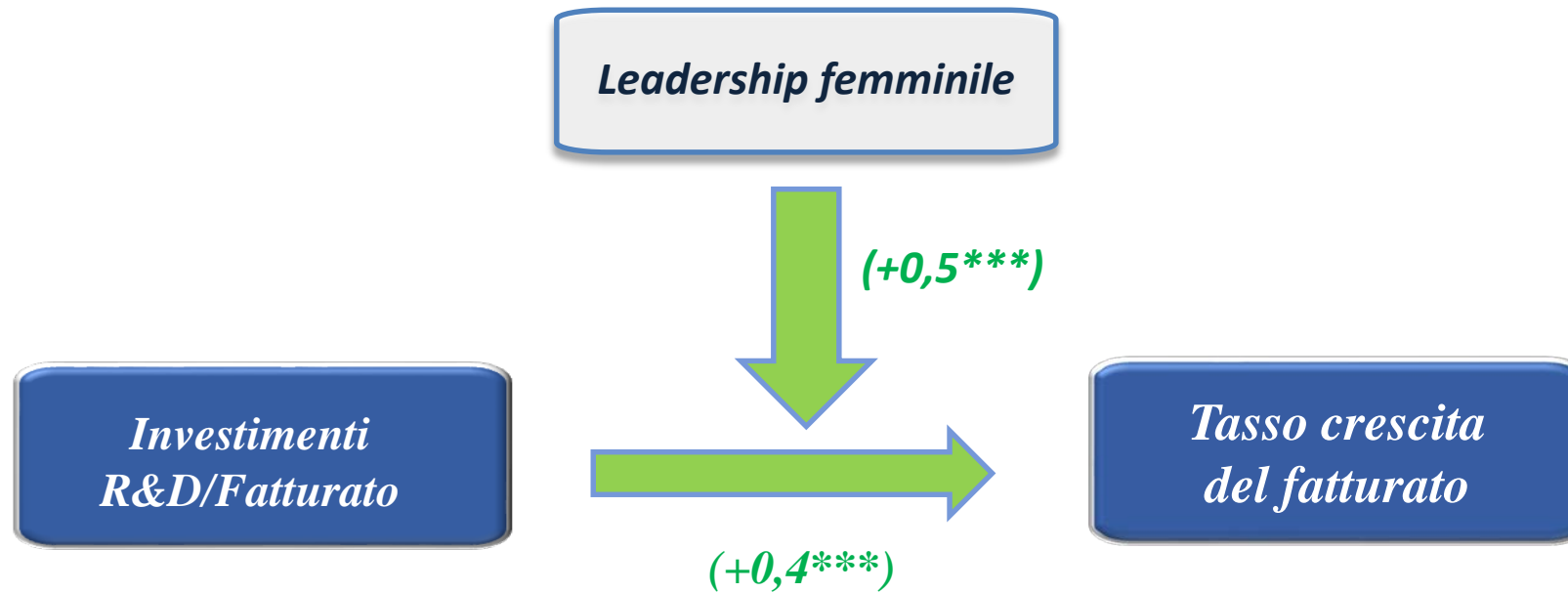
All'interno delle aziende familiari, ad un incremento degli investimenti in R&D pari all'1% effettuati da **un leader non familiare**, si assiste ad un **ulteriore incremento dello 0,3% del tasso di crescita del fatturato**



I valori indicano 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 2012-2021 (Fonte: Aida). E' stata eseguita un modello di regressione con fixed effects utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento; 3) liquidità; 4) età dell'impresa; 4) year dummies; 5) industry dummies

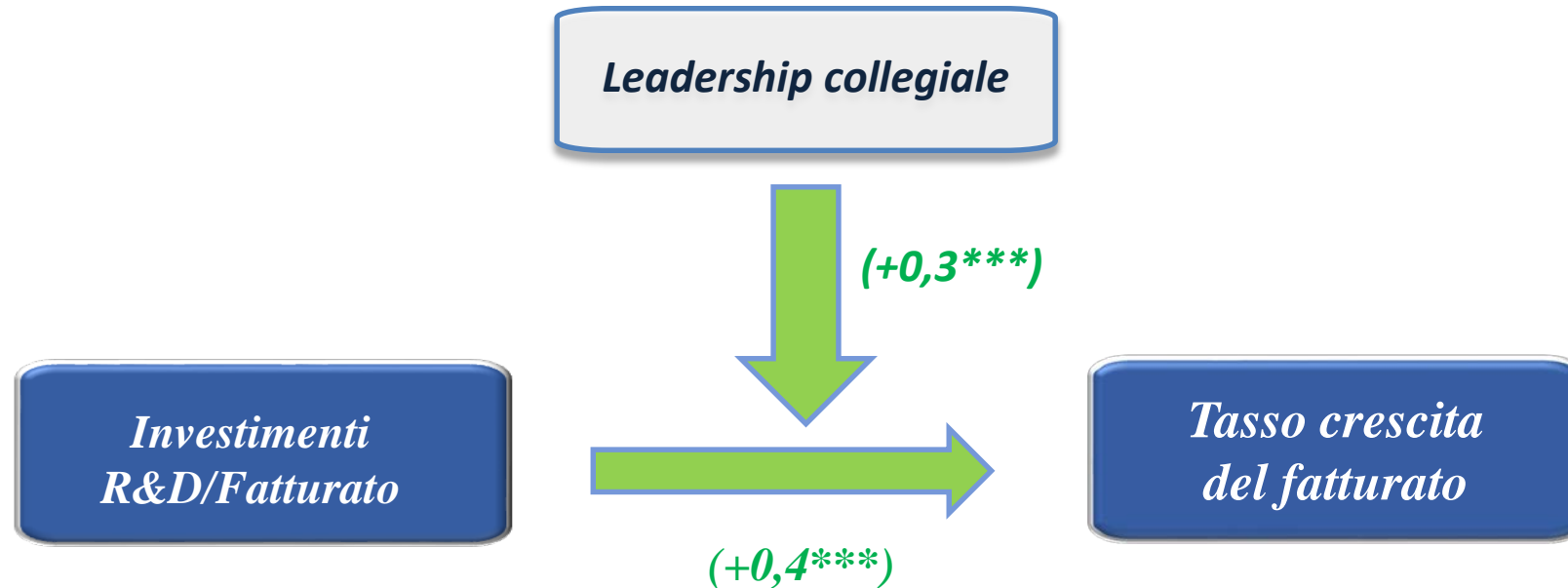
All'interno delle aziende familiari, ad un incremento degli investimenti in R&D pari all'1% effettuati da **un leader donna**, si assiste ad un **ulteriore incremento dello 0,5% del tasso di crescita del fatturato**



I valori indicano 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 2012-2021 (Fonte: Aida). E' stata eseguita un modello di regressione con fixed effects utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento; 3) liquidità; 4) età dell'impresa; 4) year dummies; 5) industry dummies

All'interno delle aziende familiari, ad un incremento degli investimenti in R&D pari all'1% effettuati da **una leadership collegiale**, si assiste ad un **ulteriore incremento dello 0,3% del tasso di crescita del fatturato**



I valori indicano 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 2012-2021 (Fonte: Aida). E' stata eseguita un modello di regressione con fixed effects utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento; 3) liquidità; 4) età dell'impresa; 4) year dummies; 5) industry dummies

Bocconi

Sintesi



- 1. ETA' DEI LEADER** – Anche nelle aziende lombarde i leader ultra-settantenni sono più di 1 su 4, ma nelle aziende di maggiori dimensioni la loro crescita si è arrestata nell'ultimo triennio
- 2. DIVERSITY** - Anche le aziende lombarde faticano a “fare posto a giovani (under 40) e donne” negli organi di governo (fattori che, insieme all'apertura del CdA, sono correlati positivamente con le performance aziendali).
- 3. INVESTIMENTI IN R&D** - Rispetto alle altre aziende della regione, le aziende familiari lombarde hanno investito di più in R&D e meno in Diritti di brevetto industriale, anche se gli investimenti in questi ultimi sono aumentati nel triennio 2020-2022.
- 4. R&D e PERFORMANCE** - Ad un incremento degli investimenti in R&D corrisponde un incremento del tasso di crescita dei ricavi, amplificato quando la proprietà dell'impresa è familiare e quando la leadership è familiare, femminile e collegiale.



In collaborazione con:



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



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Bocconi

Grazie per l'attenzione