

# OSSERVATORIO AUB sulle aziende familiari Italiane

Bocconi

## Focus sulle aziende familiari del Fashion & Luxury

Carlo Salvato

3 luglio 2025



Università  
Bocconi  
MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY  
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI  
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK



IN COLLABORAZIONE CON



# Indice

I. La popolazione di aziende:



II. I risultati delle aziende familiari:



III. Leadership e diversity:



IV. L'ingresso di investitori esterni:



V. I passaggi generazionali:



POPOLAZIONE

PERFORMANCE

GOVERNANCE

APERTURA

NEXTGEN

Bocconi

# Fashion & Luxury: le caratteristiche della popolazione

## La popolazione del Fashion & Luxury

L'incidenza delle aziende familiari del Fashion & Luxury è **superiore di oltre 8 punti** rispetto alla media dell'Osservatorio AUB\*

ASSETTO PROPRIETARIO	Osservatorio AUB		Fashion & Luxury	
	N	%	N	%
<b>Familiari</b>	<b>15.836</b>	<b>67,2%</b>	<b>989</b>	<b>75,4%</b>
Filiali di Imprese Estere	4.017	17%	231	17,6%
Cooperative e Consorzi	1.126	4,8%	1	0,1%
Coalizioni	949	4,0%	26	2,0%
Controllate da Private Equity	778	3,3%	59	4,5%
Statali/Enti locali	717	3,0%	3	0,2%
Controllate da Banche / Assicurazioni	115	0,5%	1	0,1%
Altro **	40	0,2%	1	0,1%
<b>Totale</b>	<b>23.578</b>	<b>100%</b>	<b>1.311</b>	<b>100%</b>

(\*) L'Osservatorio AUB Nazionale, cui si farà riferimento anche nelle slide successive come "Osservatorio AUB", monitora tutte le aziende con fatturato superiore a 20 €/Mln di fatturato.

(\*\*) Public companies o aziende controllate da fondazioni.

## I Segmenti del Fashion & Luxury

Oltre 2/3 (68,8%) delle aziende del Fashion & Luxury appartengono al segmento dell' «Abbigliamento» (17,8%), della «Distribuzione Fashion» (30,2%) e dei «Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)» (20,8%).

CATEGORIA MERCEOLOGICA	Fashion & Luxury	
	N	%
Distribuzione Fashion	396	30,2%
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	273	20,8%
Abbigliamento	233	17,8%
Accessori moda	139	10,6%
Calzature	119	9,1%
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	92	7,0%
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	59	4,5%
<b>Totale</b>	<b>1.311</b>	<b>100%</b>

## Distribuzione del fatturato e generazione al vertice delle aziende familiari del Fashion & Luxury

Rispetto alla media nazionale, nel settore Fashion & Luxury l'incidenza delle aziende familiari di minori dimensioni è più alta di quasi 4 punti.

La maggioranza delle imprese familiari del Fashion & Luxury è guidata dalla **prima generazione**, la cui incidenza è superiore di quasi 3 punti rispetto alla media nazionale.

CLASSE FATTURATO	Osservatorio AUB	Fashion & Luxury
20-50	56,4%	60,2%
50-100	22,2%	21,7%
100-250	13,5%	12,1%
>250	7,9%	6,0%

GENERAZIONE AL VERTICE	Osservatorio AUB	Fashion & Luxury
1	47,7%	50,4%
2	41,7%	41,1%
>2	10,6%	8,5%

POPOLAZIONE

PERFORMANCE

GOVERNANCE

APERTURA

NEXTGEN

Bocconi

Migliora la solidità patrimoniale e la redditività operativa  
si mantiene elevata



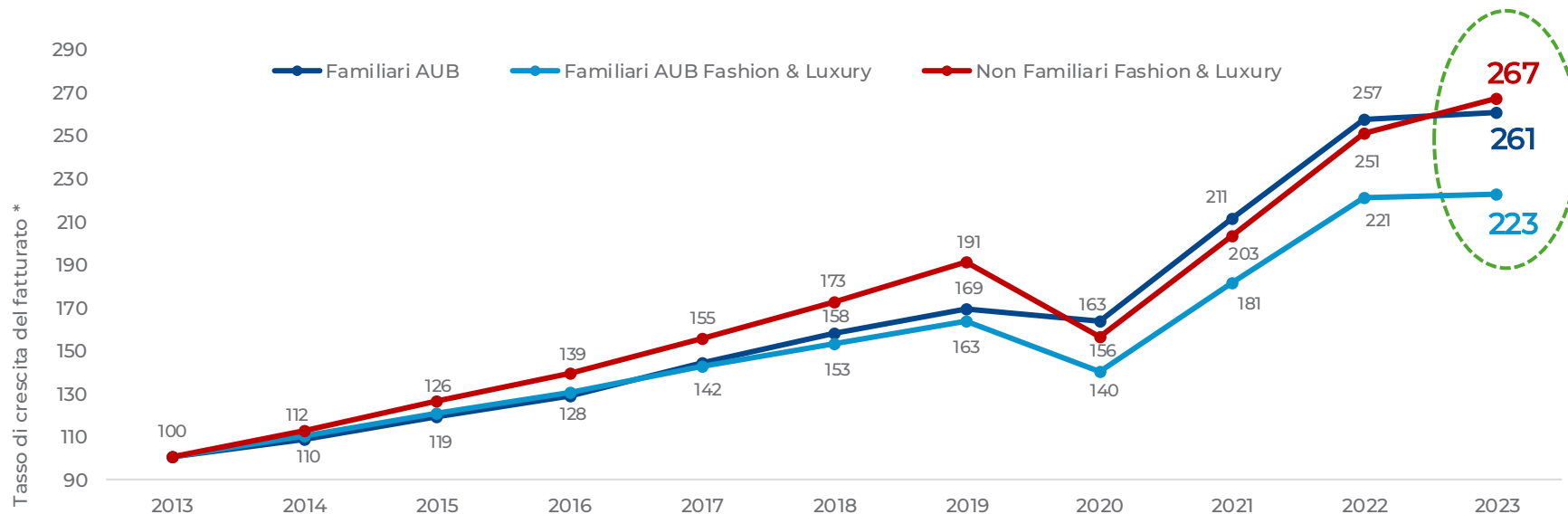
CATEDRA AIDAF-EY  
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI  
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK



IN COLLABORAZIONE CON

## La crescita cumulata dei ricavi di vendita

Nell'ultimo decennio le aziende familiari del Fashion & Luxury hanno registrato una **crescita cumulata del 123%**, inferiore di circa 40 punti rispetto alla media nazionale.



(\*) Crescita composta su base 100 (anno 2013), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

## Tasso di crescita dei ricavi di vendita per categoria merceologica

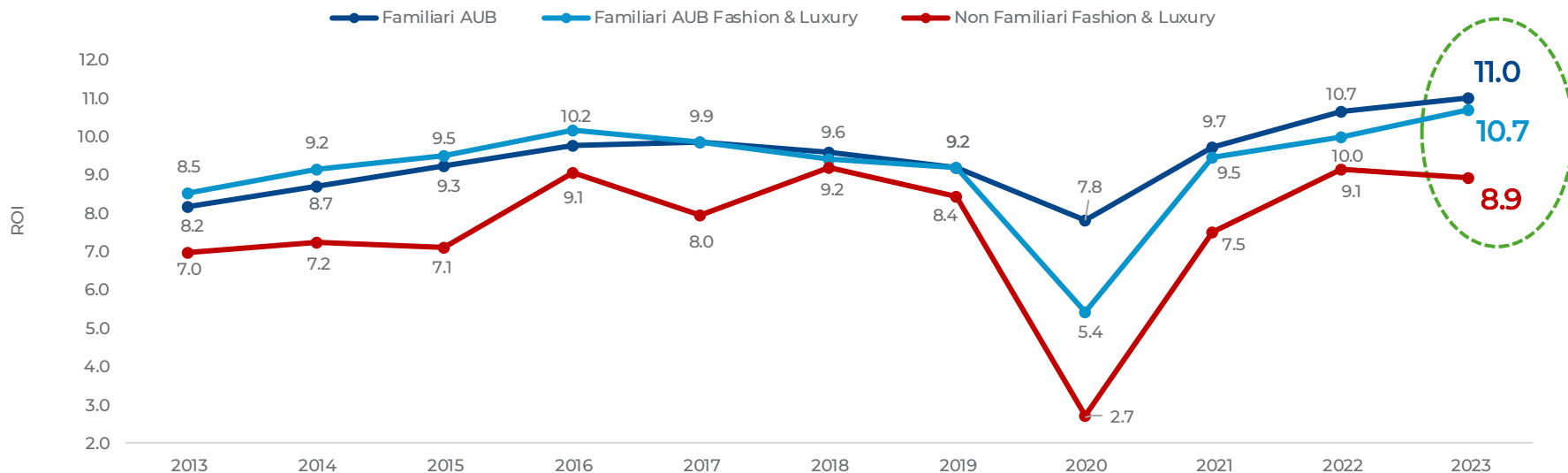
Nell'arco dei dieci anni considerati il segmento «**Gioielleria**» è quello che ha registrato il tasso di crescita annuale composto (CAGR) più alto (11,6%).

Tasso di crescita dei ricavi (Familiari AUB)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	CAGR 2013-2023
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	6,8%	7,7%	8,5%	15,6%	2,9%	12,9%	-11,4%	54,9%	26,9%	2,3%	<b>11,6%</b>
Distribuzione Fashion	13,5%	17,0%	13,9%	13,0%	9,2%	10,0%	-12,6%	30,0%	16,8%	3,9%	<b>11,0%</b>
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	2,1%	8,8%	15,9%	7,4%	3,0%	16,2%	-7,2%	24,6%	19,7%	1,6%	<b>8,8%</b>
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	8,9%	11,4%	11,6%	8,0%	7,2%	6,7%	-8,0%	26,6%	15,7%	-1,1%	<b>8,3%</b>
Calzature	12,1%	8,5%	2,9%	5,4%	12,3%	3,5%	-17,3%	24,6%	30,7%	-1,4%	<b>7,4%</b>
Accessori moda	9,7%	0,0%	0,7%	11,0%	8,2%	3,6%	-21,4%	32,3%	29,7%	-4,2%	<b>5,9%</b>
Abbigliamento	6,6%	5,2%	1,7%	5,2%	6,0%	1,4%	-21,3%	25,9%	26,6%	1,1%	<b>5,0%</b>

(\*) Crescita composta su base 100 (anno 2013), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

## La redditività del capitale investito

La redditività operativa delle aziende familiari del Fashion & Luxury è **creciuta nel triennio 2021-2023** e continua ad essere **superiore** rispetto alla media delle aziende non familiari del settore.



(\*) ROI: Reddito operativo / Capitale investito (Fonte: Aida).

## La redditività del capitale investito per categoria merceologica

La redditività operativa delle aziende familiari è **creciuta nel triennio 2021-2023** per i diversi segmenti del Fashion & Luxury, con l'eccezione dei segmenti «Distribuzione Fashion» e «Accessori moda».

Nel 2023 il segmento **«Gioielleria»** ha registrato il più alto livello di redditività operativa (14,0).

ROI (Familiari AUB)	Media 2013-2019	2020	2021	2022	2023
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	7,8	7,1	12,9	13,3	<b>14,0</b>
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	7,7	7,3	7,9	11,0	<b>12,8</b>
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	9,8	9,1	10,6	9,9	<b>10,8</b>
Distribuzione Fashion	10,1	5,3	10,5	10,5	<b>10,5</b>
Calzature	11,2	4,1	7,4	9,3	<b>10,4</b>
Accessori moda	10,4	6,2	10,4	9,8	<b>9,8</b>
Abbigliamento	8,0	1,0	6,6	8,6	<b>9,8</b>

(\*) ROI: Reddito operativo / Capitale investito (Fonte: Aida).

## La redditività netta

La redditività netta delle aziende familiari del Fashion & Luxury si è ridotta rispetto ai livelli pre-Covid, allineandosi a quella delle non familiari nell'ultimo biennio 2022-23.



(\*) ROE: tasso di redditività del capitale netto (Fonte: Aida).

## La redditività netta per categoria merceologica

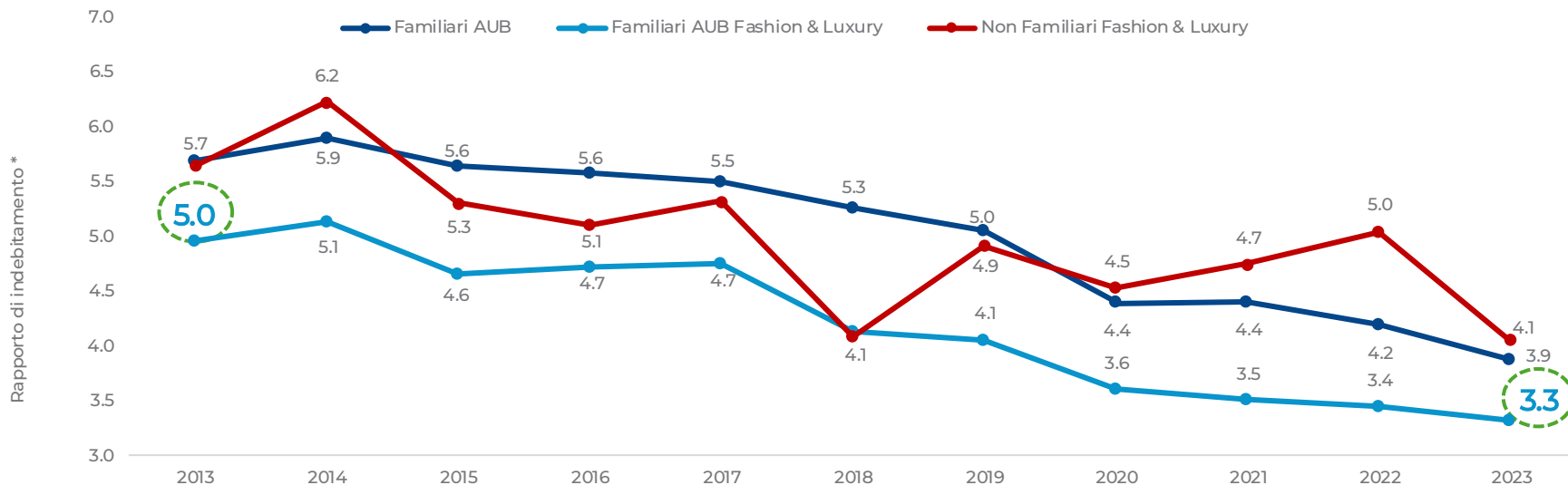
Nel 2023 la redditività netta delle aziende familiari nei segmenti «Altro», «Gioielleria» e «Abbigliamento» è stata superiore rispetto ai livelli Pre-Covid. Nel 2023 il segmento **«Altro»** è quello che ha registrato il più alto livello di redditività netta (16,2).

ROE (Familiari AUB)	Media 2013-2019	2020	2021	2022	2023
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	11,3	10,8	10,3	12,3	<b>16,2</b>
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	11,5	8,9	19,5	19,4	<b>15,7</b>
Distribuzione Fashion	15,5	6,1	16,4	15,3	<b>13,0</b>
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	14,9	10,8	15,6	13,0	<b>12,8</b>
Accessori moda	17,0	11,1	17,4	17,7	<b>11,7</b>
Abbigliamento	9,1	-1,1	8,6	10,6	<b>10,9</b>
Calzature	19,2	2,2	15,6	15,5	<b>10,6</b>

(\*) ROE: tasso di redditività del capitale netto (Fonte: Aida).

## L'evoluzione del rapporto di indebitamento

All'interno del decennio considerato, le aziende familiari del Fashion & Luxury mostrano **una solidità patrimoniale superiore** sia rispetto alla media nazionale che alle aziende non familiari del settore. Il rapporto di indebitamento si è **ridotto di circa 1/3 negli ultimi 10 anni**.



(\*) Rapporto di indebitamento = Attivo Netto / Patrimonio Netto (Fonte: Aida).

## L'evoluzione del rapporto di indebitamento per categoria merceologica

Il rapporto di indebitamento è **diminuito all'interno del decennio considerato** per le aziende familiari dei diversi segmenti del Fashion & Luxury, con l'eccezione del segmento «Altro».

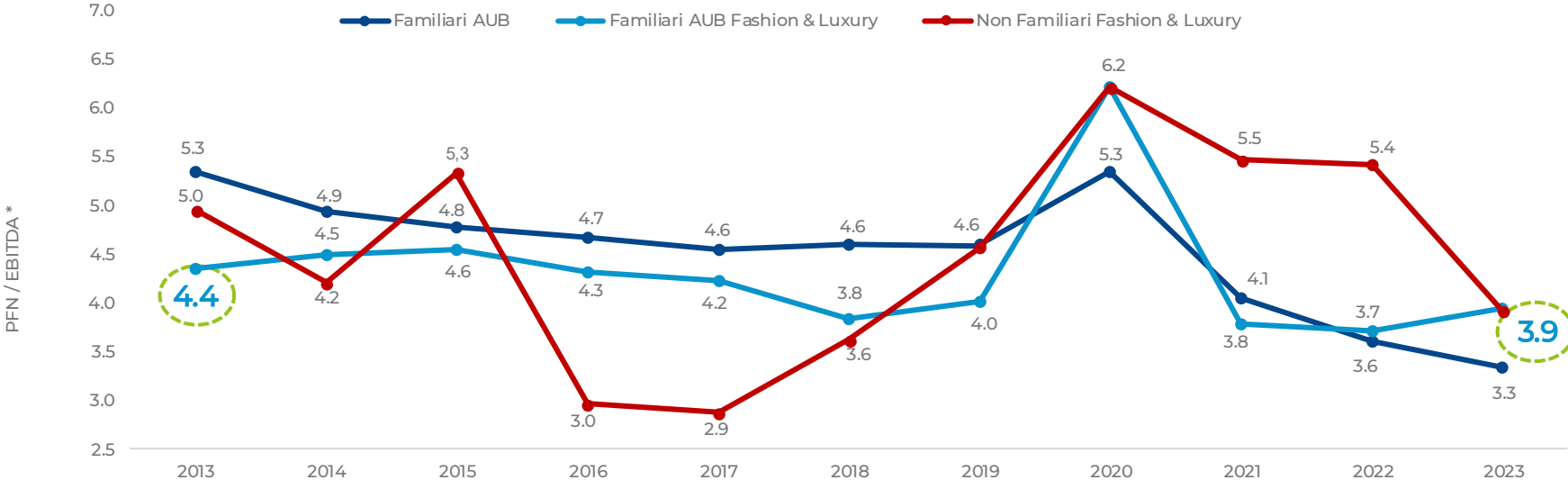
Nel 2023 il segmento **Abbigliamento** ha registrato il rapporto di indebitamento più basso (2,5).

Rapporto di indebitamento (Familiari AUB)	2013	2019	2020	2021	2022	2023
Abbigliamento	3,3	2,8	2,9	3,0	2,8	<b>2,5</b>
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	3,8	3,7	3,0	3,0	2,9	<b>2,6</b>
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	4,9	3,4	2,9	2,8	2,8	<b>2,6</b>
Accessori moda	4,5	4,1	3,2	3,2	3,3	<b>3,0</b>
Calzature	4,3	3,3	3,0	3,2	3,1	<b>3,2</b>
Distribuzione Fashion	6,8	5,6	5,0	4,4	4,3	<b>4,1</b>
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	7,2	5,7	5,6	5,9	6,5	<b>8,3</b>

(\*) Rapporto di indebitamento = Attivo Netto / Patrimonio Netto (Fonte: Aida).

## L'evoluzione della capacità di ripagare il debito

Nell'ultimo decennio **la capacità di ripagare il debito delle aziende familiari del Fashion & Luxury è leggermente migliorata**, in linea con quanto fatto registrare dalle aziende non familiari



(\*) PFN (Posizione Finanziaria Netta): Debiti Finanziari – Disponibilità Liquide (Fonte: Aida).

## L'evoluzione della capacità di ripagare il debito per categoria merceologica

La capacità di ripagare il debito delle aziende familiari dei segmenti «Calzature», «Abbigliamento», «Beni di Consumo» e «Distribuzione Fashion» è **migliorata nell'ultimo decennio**.

Nel 2023 il segmento **Calzature** ha registrato il rapporto PFN/EBITDA più basso (1,0).

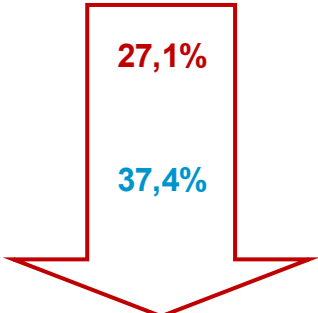
PFN/EBITDA (Familiari AUB)	2013	2019	2020	2021	2022	2023
Calzature	1,8	1,1	1,0	1,1	0,8	<b>1,0</b>
Abbigliamento	4,7	5,3	8,6	4,7	3,2	<b>3,3</b>
Beni di Consumo (Profumeria e Arredo di Design)	3,8	3,8	4,8	2,9	3,6	<b>3,5</b>
Distribuzione Fashion	4,6	3,6	5,5	3,9	4,1	<b>4,1</b>
Accessori moda	4,0	4,0	8,2	3,7	4,9	<b>5,1</b>
Gioielleria (Orologeria, Ottica, Gioielleria e Bigiotteria)	5,4	4,5	5,7	3,5	3,2	<b>5,7</b>
Altro (Nautica, Automotive ed Enogastronomia di lusso)	5,6	2,9	5,5	4,6	2,2	<b>5,9</b>


(\*) PFN (Posizione Finanziaria Netta): Debiti Finanziari – Disponibilità Liquide (Fonte: Aida).

## Gli investimenti diretti esteri delle aziende familiari

L'incidenza di aziende familiari del Fashion & Luxury con IDE (Investimenti Diretti Esteri) è **superiore di oltre 10 punti percentuali** rispetto alla media nazionale

Aziende familiari	Con IDE *	Totale aziende familiari	% imprese familiari con IDE
Osservatorio AUB	3.289	12.125	27,1%
Fashion & Luxury	316	846	37,4%



 **+ 10,3**

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

POPOLAZIONE

PERFORMANCE

GOVERNANCE

APERTURA

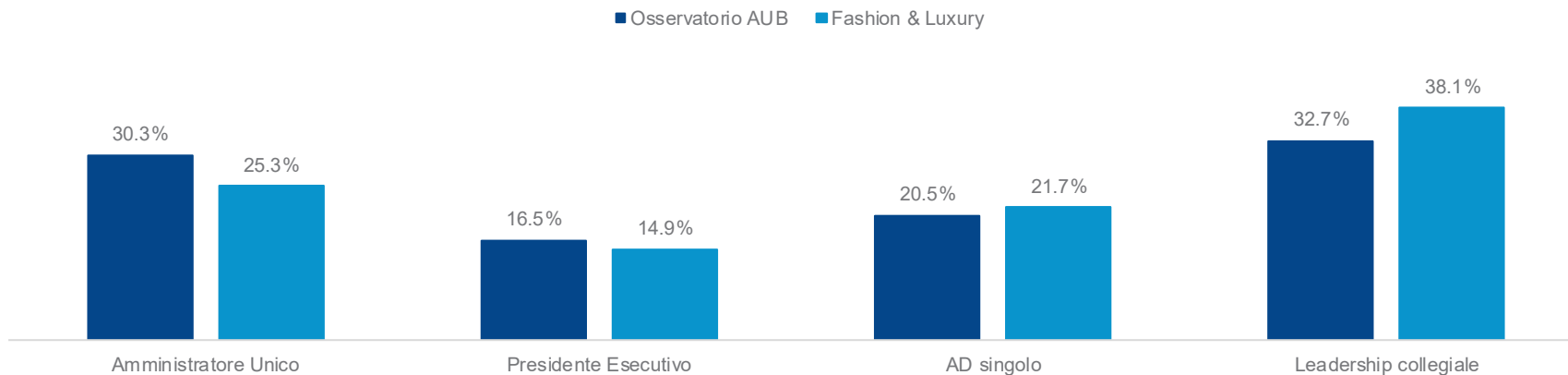
NEXTGEN

Bocconi

Prevalgono i modelli di leadership collegiale, aumenta l'apertura verso i non familiari, ma crescono i leader ultrasettantenni

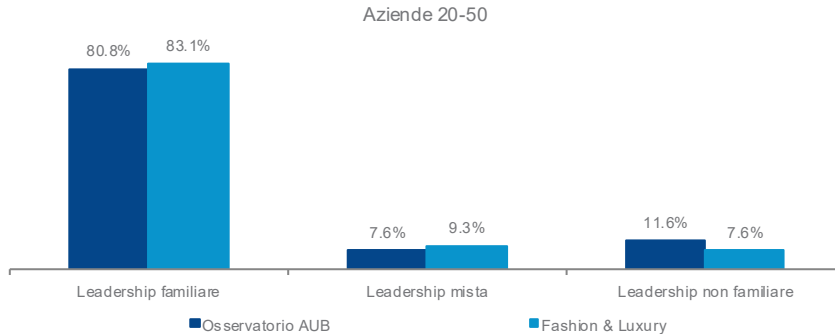
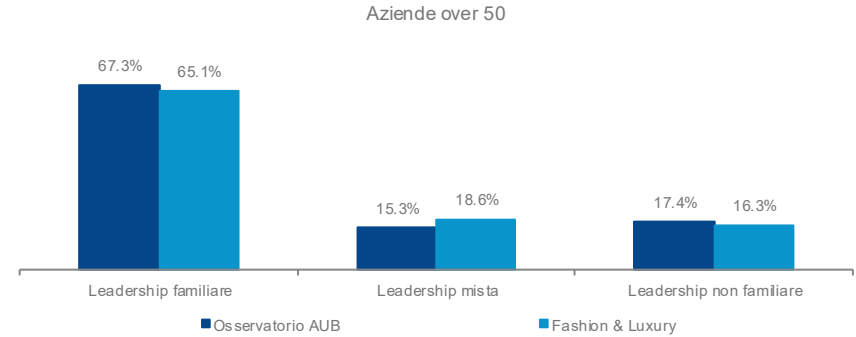
## I modelli di leadership

Nelle aziende familiari del Fashion & Luxury sono **meno diffusi i modelli di leadership basati sull'Amministratore Unico** (5 punti in meno) rispetto alla media nazionale, a vantaggio soprattutto del modello di leadership collegiale.



## La familiarità della leadership

Le aziende familiari di maggiori dimensioni del Fashion & Luxury presentano una **minor diffusione dei modelli di leadership familiare rispetto alla media nazionale** ...



... al contrario, le aziende di minori dimensioni presentano una **maggior diffusione dei modelli di leadership familiare e/o mista rispetto alla media nazionale**

## I cambiamenti dell'ultimo decennio nella familiarità della leadership

I modelli di **leadership familiare** sono sempre quelli **più diffusi**, ma si sono ridotti di oltre 13 punti nell'ultimo decennio nelle **aziende del Fashion & Luxury di maggiori dimensioni** ...

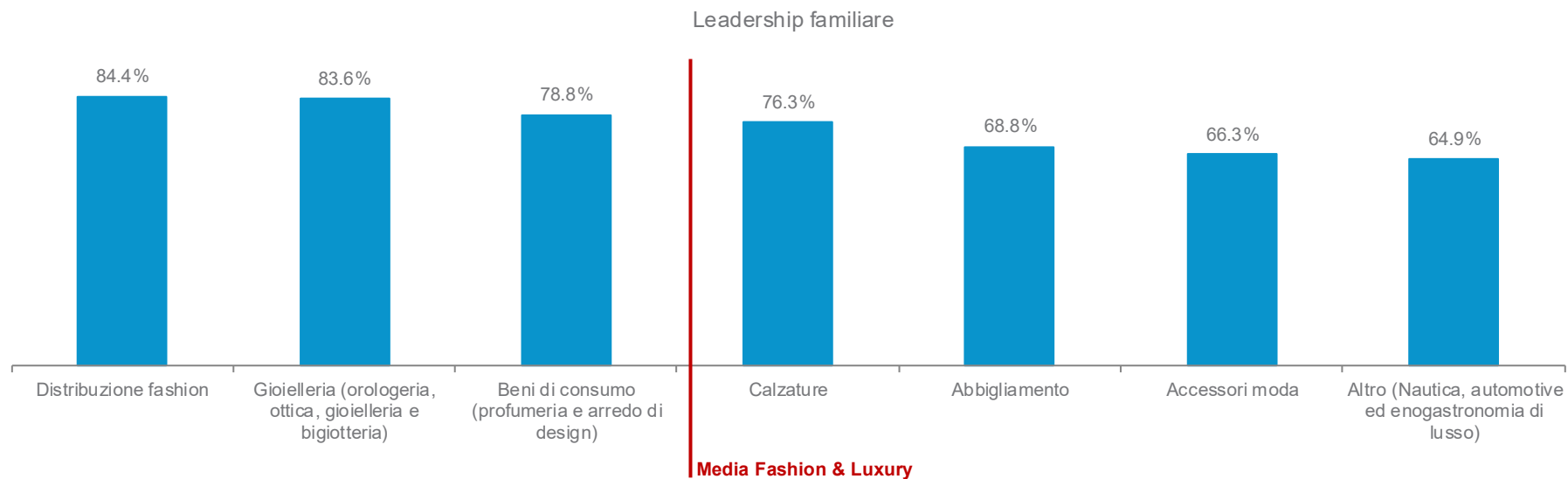
20-50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
<b>Leadership familiare</b>	88,1%	87,0%	83,1%	<b>-4,9%</b>	<b>-3,9%</b>
Leadership mista	6,6%	7,3%	9,3%	2,7%	2,0%
Leadership non familiare	5,3%	5,7%	7,6%	2,3%	1,9%

Over 50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
<b>Leadership familiare</b>	78,5%	72,1%	65,1%	<b>-13,4%</b>	<b>-7,0%</b>
Leadership mista	13,0%	15,9%	18,6%	5,6%	2,7%
Leadership non familiare	8,2%	12,0%	16,3%	8,1%	4,3%

... trend sperimentato anche nelle aziende di minori dimensioni, seppur in misura ridotta

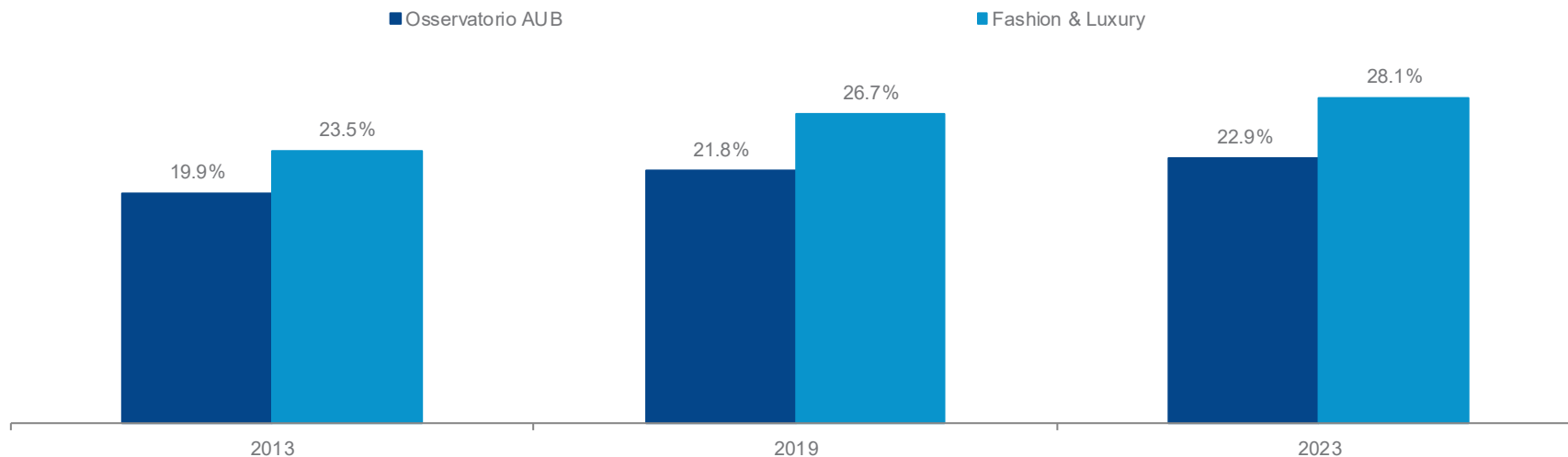
## La familiarità della leadership per categoria merceologica

Nel 2023 all'interno dei segmenti «Distribuzione fashion» e «Gioielleria» è possibile riscontrare la maggior diffusione del modello di leadership familiare, superiore di oltre 7 punti rispetto alla media del settore Fashion & Luxury (76,5%).



## Leadership femminile

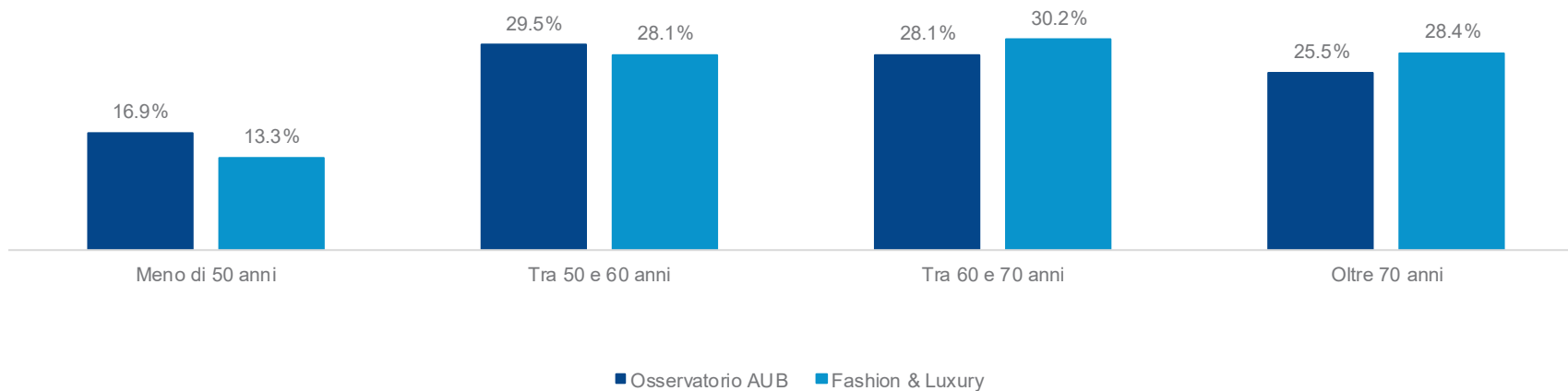
La leadership femminile nelle aziende familiari del Fashion & Luxury è pari al 28,1%, un dato **superiore di 5 punti rispetto alla media nazionale**.



## L'età del leader

Considerando la presenza del leader più anziano della leadership collegiale, nelle aziende del Fashion & Luxury **il 28,4% dei leader ha oltre 70 anni**, un dato **superiore di quasi 3 punti rispetto alla media nazionale**.

Leader più anziano



## L'evoluzione dell'età dei leader nelle aziende familiari del Fashion &amp; Luxury

**I leader ultra-settantenni sono aumentati nell'ultimo decennio** nelle aziende di maggiori dimensioni, tuttavia **a partire dal 2019 tale crescita ha subito un rallentamento ...**

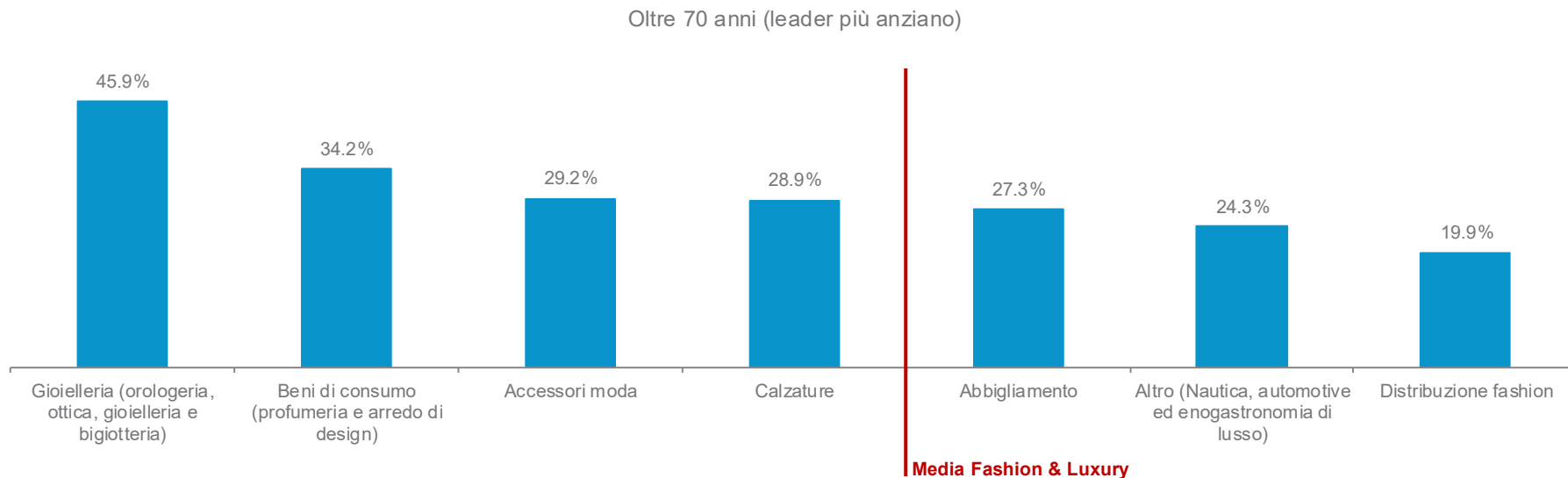
20-50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Meno di 50 anni	36,8%	23,5%	14,8%	-21,9%	-8,7%
Tra 50 e 60 anni	26,7%	28,7%	29,7%	3,0%	1,0%
Tra 60 e 70 anni	20,9%	24,9%	28,8%	7,8%	3,9%
<b>Oltre 70 anni</b>	15,6%	22,9%	26,7%	<b>11,1%</b>	<b>3,8%</b>

Over 50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Meno di 50 anni	26,0%	15,9%	10,6%	-15,4%	-5,3%
Tra 50 e 60 anni	29,8%	26,3%	25,4%	-4,4%	-0,9%
Tra 60 e 70 anni	27,1%	28,9%	32,8%	5,7%	3,9%
<b>Oltre 70 anni</b>	17,1%	28,9%	31,2%	<b>14,1%</b>	<b>2,3%</b>

... un trend simile è stato sperimentato anche nelle aziende di minori dimensioni.

## L'età dei leader per categoria merceologica

Nel 2023 all'interno del segmento «Gioielleria» è possibile riscontrare la maggior diffusione di leader over 70, superiore di oltre 17 punti rispetto alla media del settore Fashion & Luxury (28,4%).



## La diversity negli assetti di governance

Premessa:

- **il 25,3% delle aziende familiari del Fashion & Luxury è governato da un Amministratore Unico**

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

- Nel **24,2%** delle aziende familiari è presente **almeno 1 consigliere con meno di 40 anni** di età
- Nel **54,4%** delle aziende familiari è presente **almeno 1 componente non familiare**
- Nel **41,8%** delle aziende familiari sono presenti **più del 33% di donne**

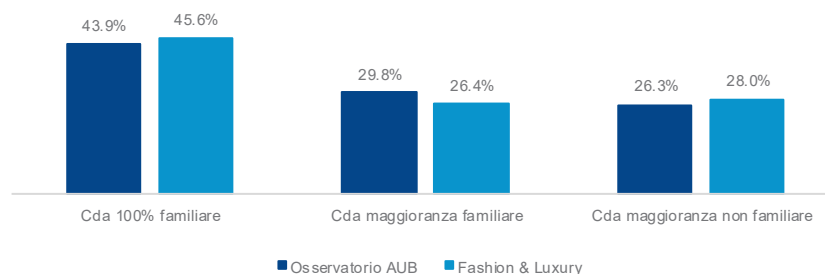
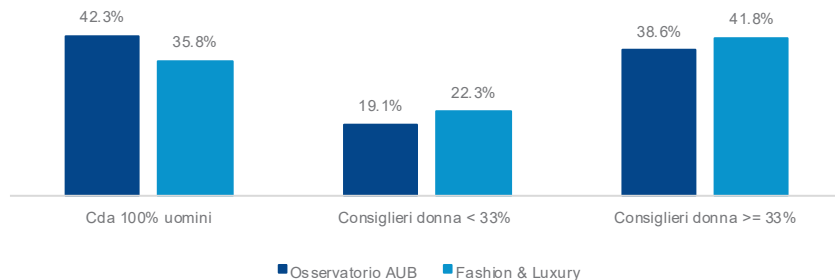
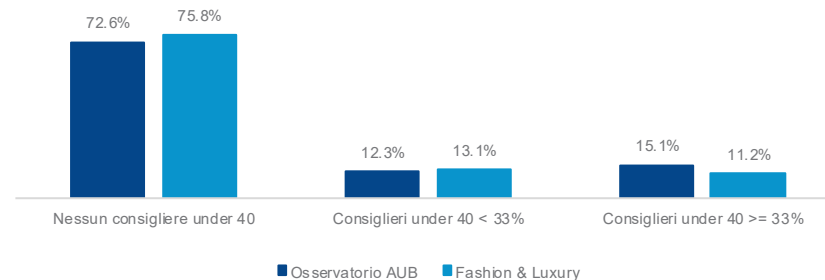


**PRINCIPI PER IL GOVERNO  
DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE  
A CONTROLLO FAMILIARE.**

*Dicembre 2024*

## Il livello di diversity nelle aziende familiari del Fashion & Luxury

Nelle aziende familiari del Fashion & Luxury è **meno diffusa la presenza di consiglieri under 40** rispetto alla media nazionale, tuttavia è **maggiore la presenza di consiglieri donna e di consiglieri a maggioranza non familiare**.



## I cambiamenti dell'ultimo decennio nella presenza dei «giovani» nei CdA

Nel corso dell'ultimo decennio nelle aziende di maggiori dimensioni si registra una **riduzione di consiglieri «giovani»** (con meno di 40 anni), tuttavia tra il 2019 e il 2023 si rileva una inversione di tendenza ...

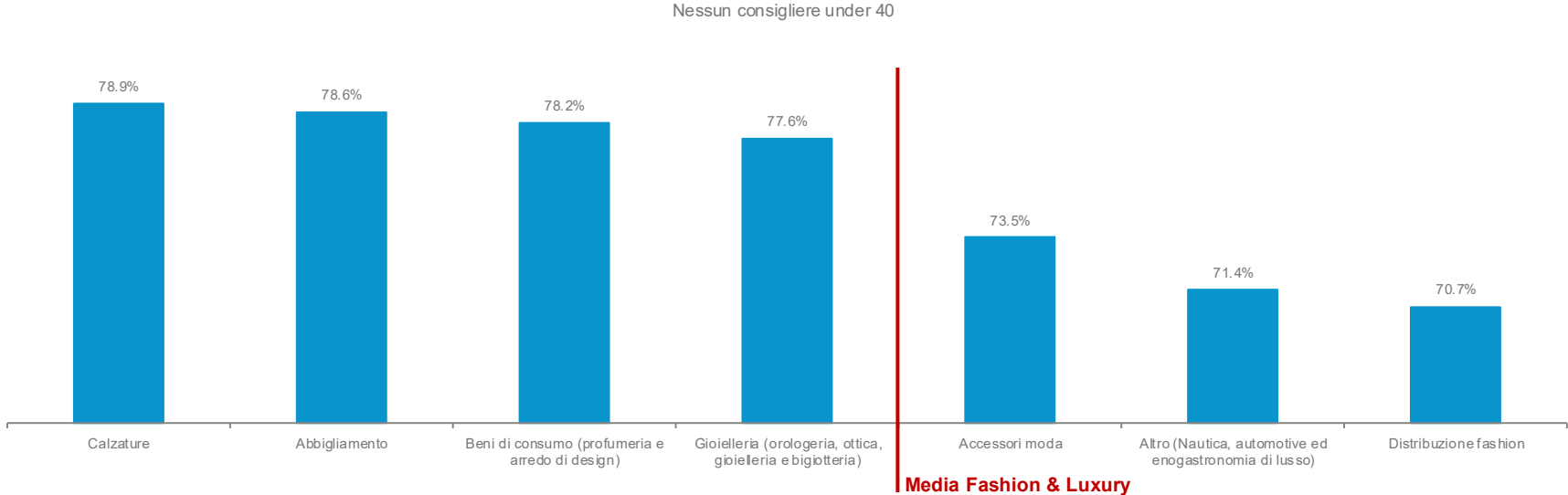
20-50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
<b>Nessun consigliere under 40</b>	64,8%	75,2%	78,0%	<b>13,2%</b>	<b>2,8%</b>
Consiglieri under 40 < 33%	10,5%	10,1%	9,3%	-1,2%	-0,8%
Consiglieri under 40 >= 33%	24,7%	14,7%	12,7%	-12,0%	-1,9%

Over 50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
<b>Nessun consigliere under 40</b>	59,2%	73,3%	72,6%	<b>13,4%</b>	<b>-0,7%</b>
Consiglieri under 40 < 33%	18,3%	13,3%	18,5%	0,2%	5,2%
Consiglieri under 40 >= 33%	22,5%	13,3%	8,9%	-13,7%	-4,5%

... che non è tuttavia rilevabile nelle aziende di minori dimensioni, per le quali la riduzione di consiglieri «giovani» continua a crescere, seppur a ritmi inferiori.

## La presenza di «giovani» nei CDA per categoria merceologica

Nel 2023 all'interno dei segmenti «Calzature», «Abbigliamento», «Beni di consumo» e «Gioielleria» è possibile riscontrare la minor diffusione di consiglieri «giovani» (con meno di 40 anni), la cui assenza è superiore di oltre 2 punti rispetto alla media del settore Fashion & Luxury (75,8%).



## I cambiamenti dell'ultimo decennio nella presenza delle donne nei CdA

Nelle aziende familiari del Fashion & Luxury di maggiori dimensioni, nell'ultimo decennio **l'incidenza dei CdA con almeno il 33% di consiglieri donna è cresciuta** (al netto di una lieve riduzione tra il 2019 e il 2023).

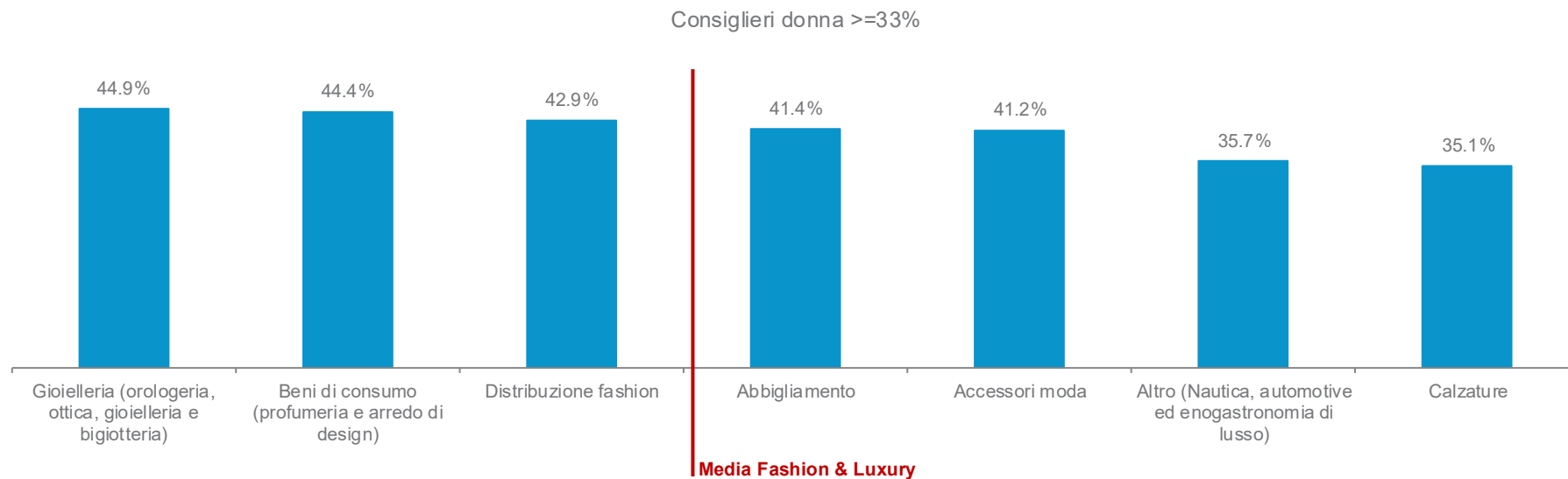
Over 50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Cda 100% uomini	39,4%	35,4%	35,9%	-3,5%	0,5%
Cda < 33% donne	23,5%	24,2%	25,1%	1,6%	0,9%
<b>Cda &gt;=33% donne</b>	37,1%	40,4%	39,0%	<b>1,9%</b>	<b>-1,4%</b>

20-50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Cda 100% uomini	40,8%	39,8%	35,8%	-5,0%	-4,0%
Cda < 33% donne	14,2%	16,2%	20,4%	6,2%	4,3%
<b>Cda &gt;=33% donne</b>	44,9%	44,0%	43,8%	<b>-1,2%</b>	<b>-0,2%</b>

Nelle aziende di minori dimensioni tale incidenza è rimasta stabile, ma è **superiore di circa 5 punti rispetto alla media nazionale**

## La presenza di donne nei CDA per categoria merceologica

Nel 2023 all'interno dei segmenti «Gioielleria», «Beni di consumo» e «Distribuzione fashion» è possibile riscontrare una incidenza di aziende con almeno il 33% di donne in consiglio superiore rispetto alla media del settore Fashion & Luxury (41,8%).



## I cambiamenti dell'ultimo decennio nella familiarità nei CdA

Nelle aziende familiari del Fashion & Luxury di maggiori dimensioni, l'apertura dei CdA verso i non familiari è aumentata in misura significativa **nell'ultimo decennio** (più di 17 punti).

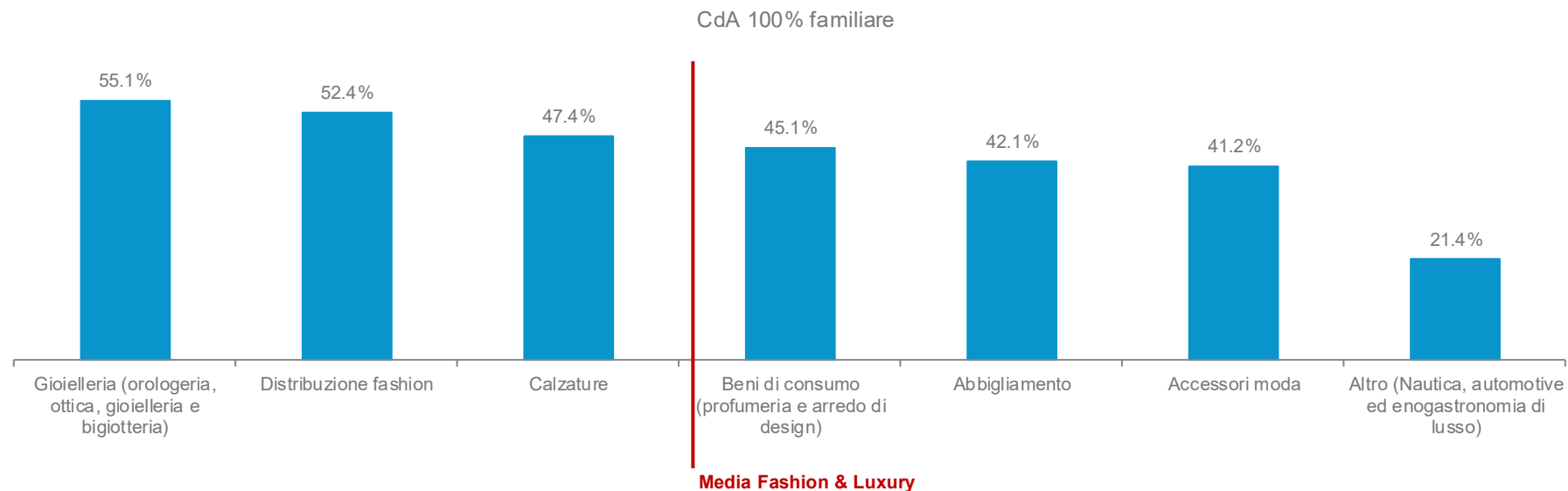
20-50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Cda 100% familiare	61,2%	63,8%	54,4%	-6,8%	-9,4%
Cda maggioranza familiare	28,7%	25,1%	26,0%	-2,7%	0,8%
<b>Cda maggioranza non familiare</b>	10,1%	11,1%	19,6%	<b>9,6%</b>	<b>8,6%</b>

Over 50	2013	2019	2023	Delta 2013-23	Delta 2019-23
Cda 100% familiare	46,9%	37,1%	32,8%	-14,1%	-4,3%
Cda maggioranza familiare	30,5%	33,8%	27,0%	-3,5%	-6,7%
<b>Cda maggioranza non familiare</b>	22,5%	29,2%	40,2%	<b>17,6%</b>	<b>11,0%</b>

Anche nelle aziende di minori dimensioni si è registrata una maggiore apertura verso i non familiari, seppur a ritmi inferiori.

## La familiarità nei CDA per categoria merceologica

Nel 2023 all'interno dei segmenti «Gioielleria» e «Distribuzione fashion» è possibile riscontrare la maggior diffusione di CdA «chiusi» (composti interamente da familiari), superiore di oltre 6 punti rispetto alla media del settore Fashion & Luxury (45,6%).



POPOLAZIONE

PERFORMANCE

GOVERNANCE

APERTURA

NEXTGEN

Bocconi

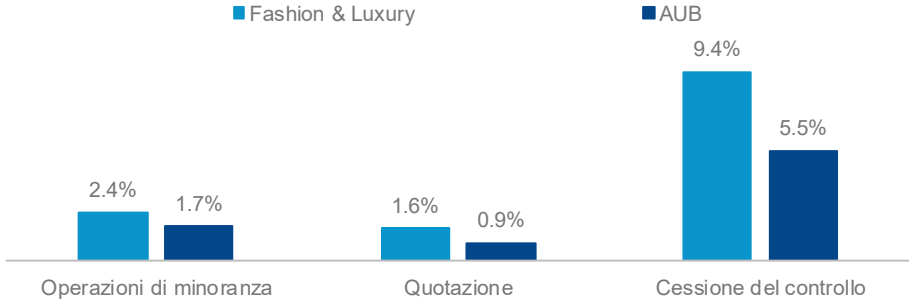
# Le imprese familiari del Fashion & Luxury mostrano una maggiore propensione all'apertura del capitale

## Le aziende familiari del Fashion & Luxury che hanno aperto il capitale

Il **13,4%** delle aziende familiari del Fashion & Luxury con fatturato > € 20 mln ha **aperto il capitale** in una delle tre seguenti modalità\*:

- operazione di cessione di una **quota di minoranza**
- **quotazione** in Borsa (conservando il controllo)
- **cessione** del controllo a terzi

Tipologia di apertura capitale	Osservatorio AUB	Fashion & Luxury
Operazioni di minoranza	<b>273</b>	<b>24</b>
Quotazione	<b>142</b>	<b>16</b>
Cessione controllo **	<b>875</b>	<b>93</b>



La percentuale di aziende familiari del Fashion & luxury che ha aperto il capitale è **superiore alla media nazionale in tutte e tre le forme considerate**, specialmente tramite la **cessione del controllo**.

\* Tutte le imprese della XVI edizione dell'osservatorio che al 31.12.2023 hanno il capitale aperto a soggetti esterni alla/e famiglia/e di controllo (fonte: AIDA)

\*\* Tali operazioni di cessione del controllo includono anche le aziende che sono rimaste a controllo familiare perché acquisite a loro volta da una società acquirente a controllo familiare.

POPOLAZIONE

PERFORMANCE

GOVERNANCE

APERTURA

NEXTGEN

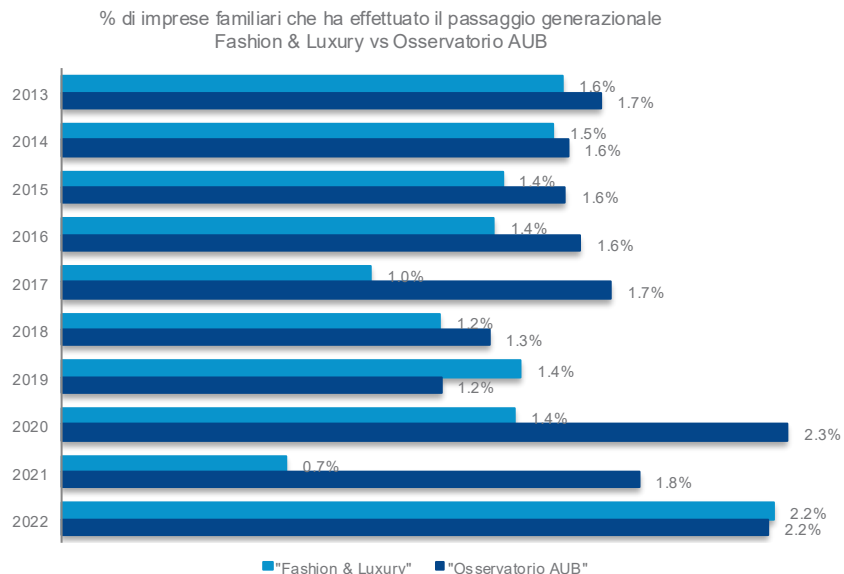
Bocconi

I passaggi generazionali hanno registrato un'accelerazione nell'ultimo triennio

## I numeri del passaggio generazionale

Tra i casi di ricambio al vertice, sono stati isolati i «**passaggi generazionali**»: quei casi in cui il/la leader **Senior** della famiglia ha lasciato la guida a un membro della **NextGen** della famiglia.

Nelle aziende familiari del Fashion & Luxury, i passaggi generazionali procedono ad un **ritmo più lento** rispetto alla media nazionale, anche se **nell'ultimo triennio hanno registrato una (piccola) accelerazione**.



Osservatorio AUB	Periodo 2013-2019	Triennio 2020-2022
% imprese che ha effettuato un passaggio generazionale	1,5% all'anno	2,1% all'anno
Numero di imprese che ha realizzato un passaggio generazionale	127 all'anno	181 all'anno
Fashion & Luxury	Periodo 2013-2019	Triennio 2020-2022
% imprese che ha effettuato un passaggio generazionale	1,3% all'anno	1,5% all'anno
Numero di imprese che ha realizzato un passaggio generazionale	11 all'anno	12 all'anno

# OSSERVATORIO AUB sulle aziende familiari Italiane

Bocconi

Grazie per l'attenzione



Università  
Bocconi  
MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY  
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI  
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK



IN COLLABORAZIONE CON



Appendice - Codici ATECO 2007 Selezionati

11.02.20	Produzione di vino spumante e altri vini speciali	32.12.00	Fabbricazione di oggetti di gioielleria e oreficeria e articoli connessi
13.00.00	Industrie tessili	32.12.10	Fabbricazione di oggetti di gioielleria ed oreficeria in metalli preziosi o rivestiti di metalli preziosi
13.10.00	Preparazione e filatura di fibre tessili	32.12.20	Lavorazione di pietre preziose e semipreziose per gioielleria e per uso industriale
13.20.00	Tessitura	32.13.00	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili
14.10.00	Confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia)	32.13.01	Fabbricazione di cinturini metallici per orologi (esclusi quelli in metalli preziosi)
14.11.00	Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle	32.13.09	Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili n.c.a.
14.13.20	Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno	32.50.50	Fabbricazione di armature per occhiali di qualsiasi tipo; montatura in serie di occhiali comuni
14.14.00	Confezione di camicie, T-shirt, corsetteria e altra biancheria intima	46.42.00	Commercio all'ingrosso di abbigliamento e di calzature
14.19.00	Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori	46.42.10	Commercio all'ingrosso di abbigliamento e accessori
14.19.10	Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento	46.45.00	Commercio all'ingrosso di profumi e cosmetici
14.20.00	Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori	46.48.00	Commercio all'ingrosso di orologi e di gioielleria
14.39.00	Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento	46.49.50	Commercio all'ingrosso di articoli in pelle; articoli da viaggio in qualsiasi materiale
15.00.00	Fabbricazione di articoli in pelle e simili	47.51.00	Commercio al dettaglio di prodotti tessili in esercizi specializzati
15.11.00	Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce	47.51.10	Commercio al dettaglio di tessuti per l'abbigliamento, l'arredamento e di biancheria per la casa
15.1200	Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria	47.51.20	Commercio al dettaglio di filati per maglieria e merceria
15.12.09	Fabbricazione di altri articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria	47.71.00	Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento in esercizi specializzati
15.20.00	Fabbricazione di calzature	47.71.10	Commercio al dettaglio di confezioni per adulti
15.20.10	Fabbricazione di calzature	47.71.20	Commercio al dettaglio di confezioni per bambini e neonati
20.42.00	Fabbricazione di prodotti per toilette: profumi, cosmetici, saponi e simili	47.71.40	Commercio al dettaglio di pellicce e di abbigliamento in pelle
26.52.00	Fabbricazione di orologi	47.71.50	Commercio al dettaglio di cappelli, ombrelli, guanti e cravatte
27.40.00	Fabbricazione di apparecchiature per illuminazione	47.72.00	Commercio al dettaglio di calzature e articoli in pelle in esercizi specializzati
27.40.09	Fabbricazione di altre apparecchiature per illuminazione	47.72.10	Commercio al dettaglio di calzature e accessori
29.10.00	Fabbricazione di autoveicoli	47.72.20	Commercio al dettaglio di articoli di pelletteria e da viaggio
30.10.00	Costruzione di navi e imbarcazioni	47.75.00	Commercio al dettaglio di cosmetici, di articoli di profumeria e di erboristeria in esercizi specializzati
30.11.00	Cantieri navali per costruzioni metalliche e non metalliche	47.75.10	Commercio al dettaglio di articoli di profumeria, prodotti per toilette e per l'igiene personale
30.11.02	Cantieri navali per costruzioni metalliche e non metalliche (esclusi i sedili per navi)	47.77.00	Commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioielleria e argenteria
30.12.00	Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive	47.78.20	Commercio al dettaglio di materiale per ottica e fotografia
31.00.00	Fabbricazione di mobili	47.78.36	Commercio al dettaglio di chincaglieria e bigiotteria
31.02.00	Fabbricazione di mobili per cucina	64.20.00	Attività delle società di partecipazione (holding)
31.09.00	Fabbricazione di altri mobili	68.20.01	Locazione immobiliare di beni propri o in leasing (affitto) - Sottinsieme
31.09.10	Fabbricazione di mobili per arredo domestico	70.10.00	Attività delle holding impegnate nelle attività gestionali (holding operative)
31.09.20	Fabbricazione di sedie e sedili (esclusi quelli per aeromobili, autoveicoli, navi, treni, ufficio e negozi)	74.10.10	Attività di design di moda e design industriale
31.09.30	Fabbricazione di poltrone e divani	77.40.00	Concessione dei diritti di sfruttamento di proprietà intellettuale e prodotti simili (escluse le opere protette dal copyright)
31.09.90	Fabbricazione di altri mobili (inclusi quelli per arredo esterno)		