



In collaborazione con:



Bocconi

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

# XI Osservatorio AUB Confronto internazionale Italia-Francia-Germania

*di Guido Corbetta e Fabio Quarato*



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

Bocconi

# Francia, Germania e Italia: 500 imprese a confronto



## Le prime 500 aziende per fatturato (escluse banche e assicurazioni) in Francia, Germania e Italia

ASSETTO PROPRIETARIO	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA	
	N	%	N	%	N	%
<b>Aziende familiari</b>	<b>119</b>	<b>23,8%</b>	<b>176</b>	<b>35,2%</b>	<b>205</b>	<b>41,0%</b>
<b>Filiali di Multinazionali</b>	<b>157</b>	<b>31,4%</b>	<b>143</b>	<b>28,6%</b>	<b>194</b>	<b>38,8%</b>
<b>Statali</b>	<b>54</b>	<b>10,8%</b>	<b>41</b>	<b>8,2%</b>	<b>31</b>	<b>6,2%</b>
<b>Cooperative o consorzi</b>	<b>51</b>	<b>10,2%</b>	<b>19</b>	<b>3,8%</b>	<b>36</b>	<b>7,2%</b>
<b>Coalizioni</b>	<b>22</b>	<b>4,4%</b>	<b>38</b>	<b>7,6%</b>	<b>11</b>	<b>2,2%</b>
<b>Controllate da Fondi d'investimento</b>	<b>28</b>	<b>5,6%</b>	<b>8</b>	<b>1,6%</b>	<b>14</b>	<b>2,8%</b>
<b>Controllate da banche / assicurazioni</b>	<b>19</b>	<b>3,8%</b>	<b>13</b>	<b>2,6%</b>	<b>8</b>	<b>1,6%</b>
<b>Public Company</b>	<b>48</b>	<b>9,6%</b>	<b>26</b>	<b>5,2%</b>	<b>1</b>	<b>0,2%</b>
<b>Fondazioni</b>	<b>2</b>	<b>0,4%</b>	<b>36</b>	<b>7,2%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Totale</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>

## La dimensione delle prime 500 aziende (familiari e non familiari) in Francia, Germania e Italia

Bocconi

CLASSE DIMENSIONALE	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA	
	N	%	N	%	N	%
> 10 mld	45	9,0%	57	11,4%	13	2,6%
Tra 5 e 10 mld	37	7,4%	44	8,8%	19	3,8%
Tra 2,5 e 5 mld	82	16,4%	104	20,8%	42	8,4%
Tra 1 e 2,5 mld	208	41,6%	291	58,2%	170	34,0%
< 1 mld	128	25,6%	4	0,8%	256	51,2%
<b>Totale</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>	<b>500</b>	<b>100,0%</b>

## La dimensione delle prime 500 aziende familiari in Francia, Germania e Italia

Bocconi

CLASSE DIMENSIONALE	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA	
	N	%	N	%	N	%
<b>&gt; 10 mld</b>	<b>11</b>	<b>9,2%</b>	<b>18</b>	<b>10,2%</b>	<b>4</b>	<b>2,0%</b>
<b>Tra 5 e 10 mld</b>	<b>10</b>	<b>8,4%</b>	<b>16</b>	<b>9,1%</b>	<b>5</b>	<b>2,4%</b>
<b>Tra 2,5 e 5 mld</b>	<b>28</b>	<b>23,5%</b>	<b>36</b>	<b>20,5%</b>	<b>19</b>	<b>9,3%</b>
<b>Tra 1 e 2,5 mld</b>	<b>46</b>	<b>38,7%</b>	<b>103</b>	<b>58,5%</b>	<b>62</b>	<b>30,2%</b>
<b>&lt; 1 mld</b>	<b>24</b>	<b>20,2%</b>	<b>3</b>	<b>1,7%</b>	<b>115</b>	<b>56,1%</b>
<b>Totale</b>	<b>119</b>	<b>100,0%</b>	<b>176</b>	<b>100,0%</b>	<b>205</b>	<b>100,0%</b>

La dimensione delle prime 500 aziende **familiari** in Francia, Germania e Italia

Bocconi

CLASSE DIMENSIONALE	FRANCIA			GERMANIA			ITALIA		
	N	F	%	N	F	%	N	F	%
> 10 mld	45	11	24,4%	57	18	31,6%	13	4	30,8%
Tra 5 e 10 mld	37	10	27,0%	44	16	36,4%	19	5	26,3%
Tra 2,5 e 5 mld	82	28	34,1%	104	36	34,6%	42	19	45,2%
Tra 1 e 2,5 mld	208	46	22,1%	291	103	35,4%	170	62	36,5%
< 1 mld	128	24	18,8%	4	3	75,0%	256	115	44,9%
<b>Totale</b>	<b>500</b>	<b>119</b>	<b>23,8%</b>	<b>500</b>	<b>176</b>	<b>35,2%</b>	<b>500</b>	<b>205</b>	<b>41,0%</b>

Il fatturato delle prime 500 aziende è **pari o superiore** al PIL in Francia e Germania, mentre in Italia è pari al **60% circa del PIL**

Assetto proprietario	FRANCIA		GERMANIA		ITALIA	
	<i>Mld €</i>	%	<i>Mld €</i>	%	<i>Mld €</i>	%
<b>Familiari</b>	<b>568,7</b>	<b>23,0%</b>	<b>1.146,0</b>	<b>35,2%</b>	<b>335,3</b>	<b>32,7%</b>
<b>Non Familiari</b>	<b>1.902,1</b>	<b>77,0%</b>	<b>2.114,1</b>	<b>64,8%</b>	<b>690,5</b>	<b>67,3%</b>
<b>Totale</b>	<b>2.470,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.260,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.025,8</b>	<b>100,0%</b>
<b>PIL</b>	<b>2.291,7</b>		<b>3.277,3</b>		<b>1.725,0</b>	

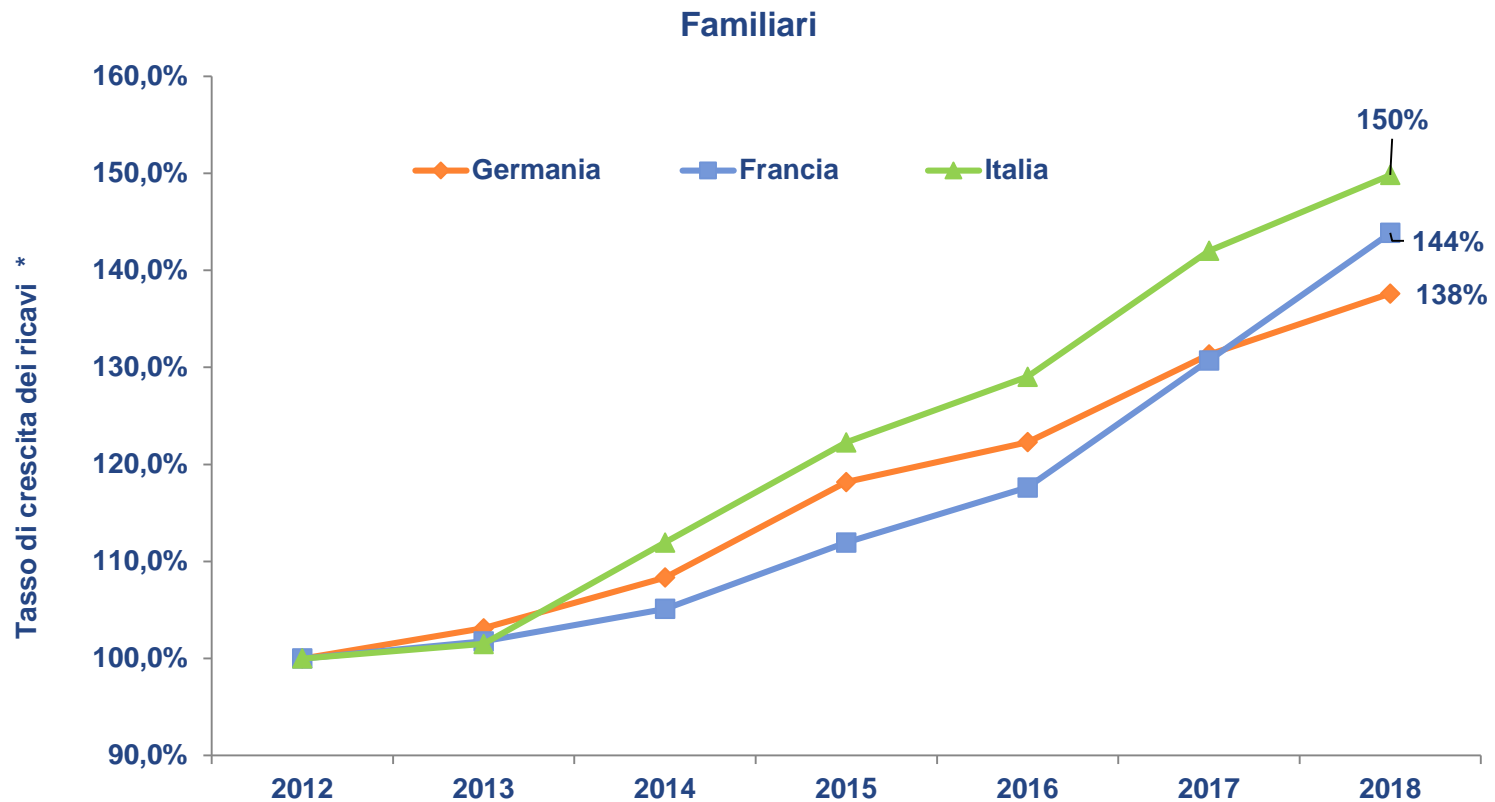
## Le prime 10 aziende in Francia, Germania e Italia \*

N	FRANCIA			GERMANIA			ITALIA		
	NOME	F / NF	FATTURATO *	NOME	F / NF	FATTURATO *	NOME	F / NF	FATTURATO *
1	Total S.A.	NF	161,3	Volkswagen AG	F	243,7	EXOR	F	143,3
2	Carrefour SA	NF	77,9	Daimler AG	NF	169,6	ENI S.P.A.	NF	75,8
3	Electricite De France SA	NF	76,0	Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft	F	98,0	ENEL – SPA	NF	73,1
4	Peugeot S.A.	NF	74,0	Uniper SE	NF	84,5	GESTORE DEI SERVIZI ENERGETICI - GSE S.P.A.	NF	32,3
5	Engie	NF	65,6	Siemens AG	NF	83,4	TELECOM ITALIA SPA O TIM S.P.A.	NF	18,9
6	Airbus	NF	60,1	Robert Bosch GMBH	F	79,5	EDIZIONE S.R.L.	F	13,6
7	Renault	NF	57,4	Deutsche Telekom AG	NF	76,9	ESSO ITALIANA S.R.L.	NF	13,3
8	Auchan Holding	F	51,0	Basf SE	NF	68,1	LEONARDO - SOCIETA' PER AZIONI	NF	12,0
9	Lvmh Moet Hennessy - Louis Vuitton SE	F	46,8	Airbus Defence and Space GmbH	NF	67,7	KUWAIT PETROLEUM ITALIA S.P.A.	NF	11,9
10	Finatis SA	F	44,3	Deutsche Post AG	NF	62,9	FERROVIE DELLO STATO ITALIANE S.P.A.	NF	10,7

\* Fatturato in miliardi di euro

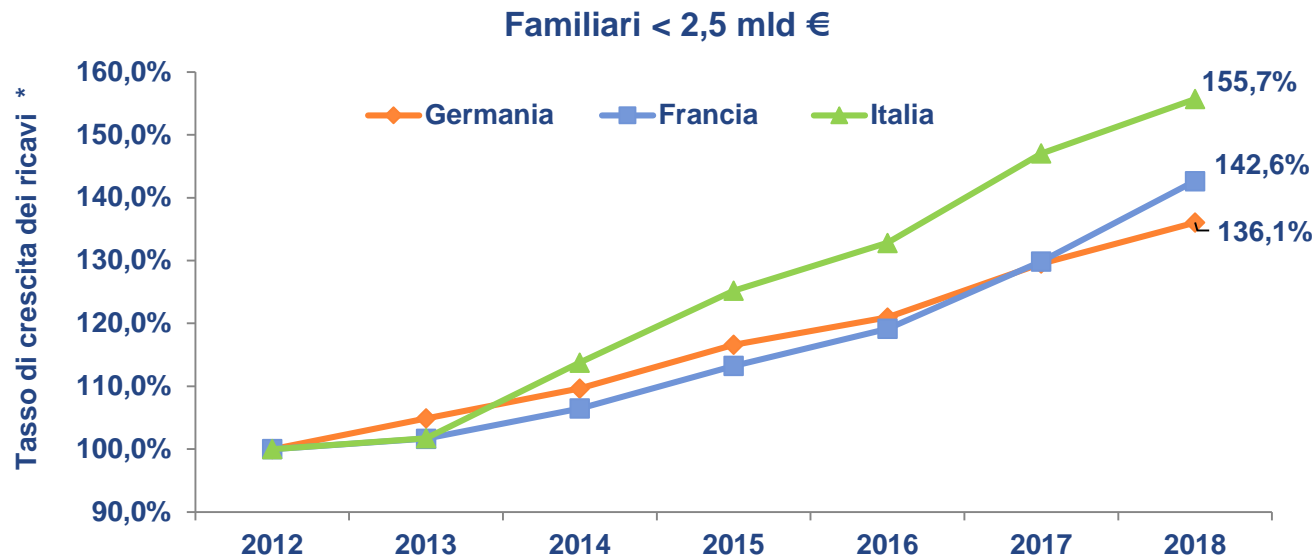
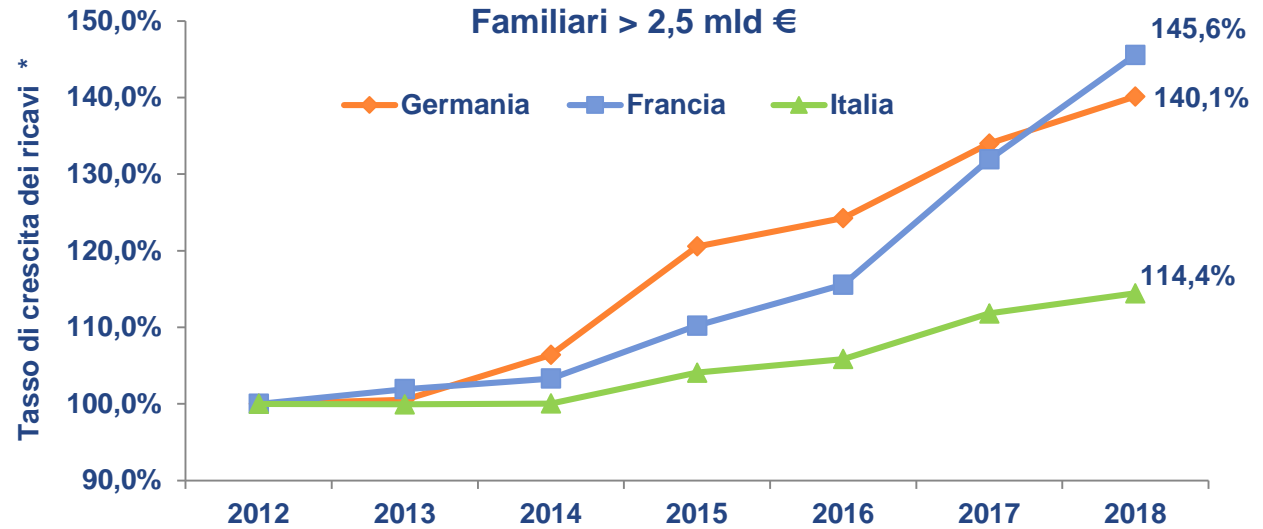


Le aziende familiari Italiane sono cresciute **6 punti più della Francia** e **12 punti più della Germania** negli ultimi sei anni



(\*) Crescita cumulata su base 100 (anno 2012), calcolata sulle «operating revenue» (Fonte: Orbis).

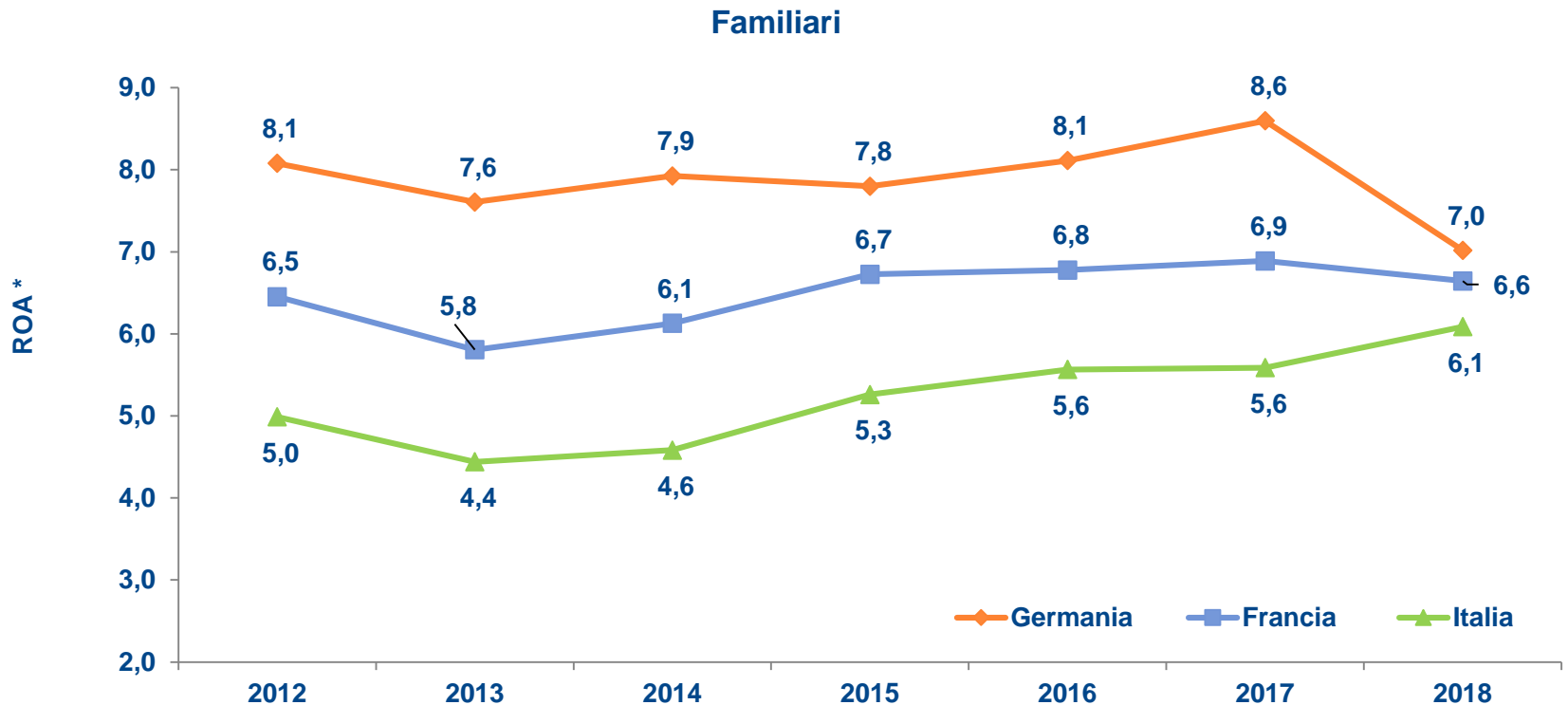
# Il trend di crescita dei ricavi delle aziende familiari



## Il gap di redditività del capitale investito:

- tra Italia e Francia si è ridotto di 1 punto dal 2012 al 2018
- tra Italia e Germania si è ridotto di 2,2 punti dal 2012 al 2018\*

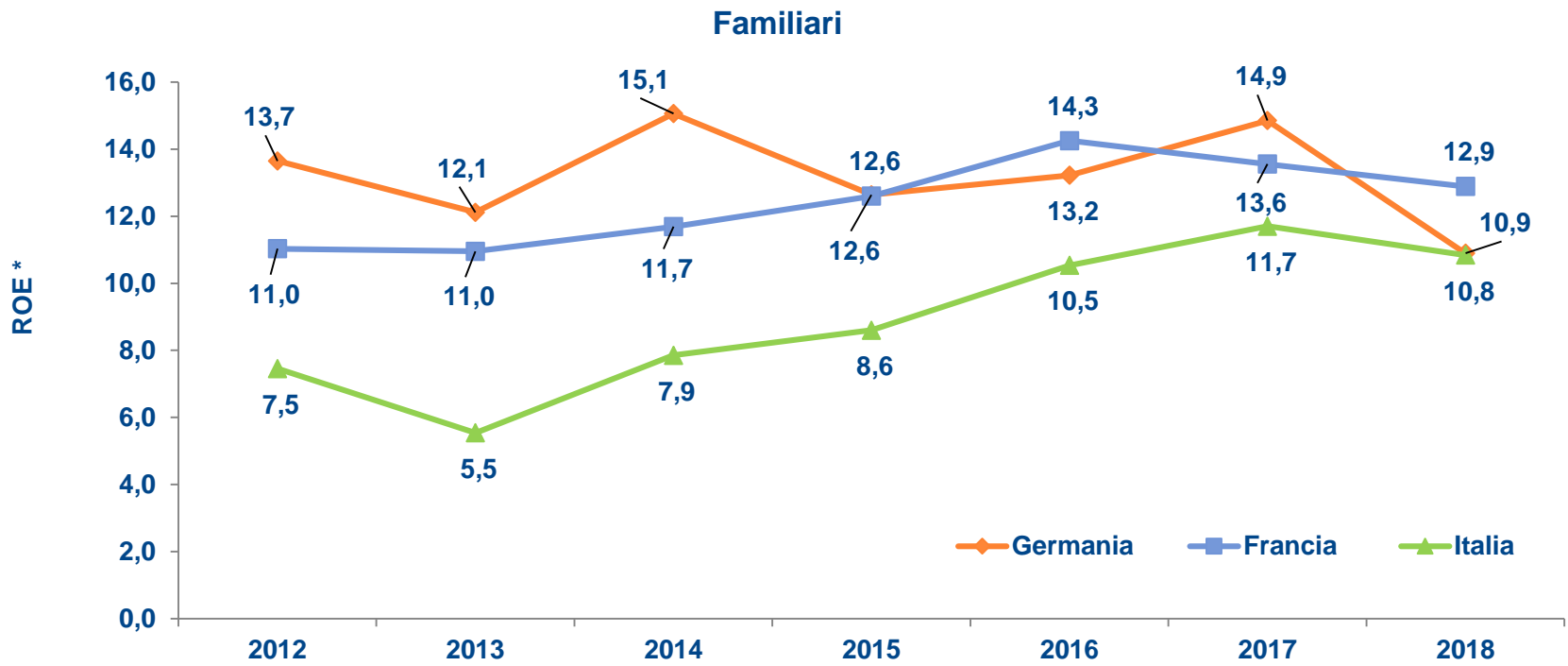
Bocconi



(\*) ROA: Profit/Loss before tax / Total assets (Fonte: Orbis).

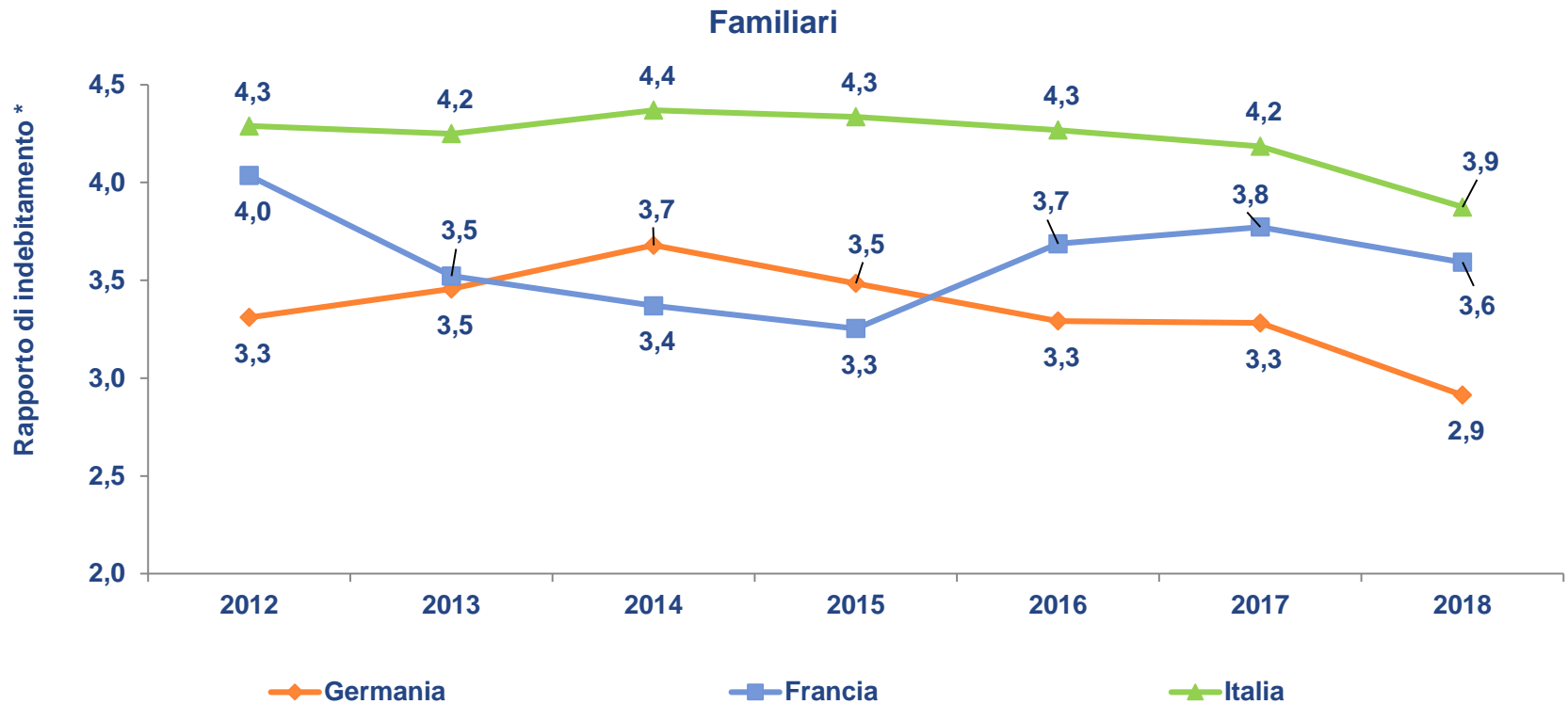
## Il gap di redditività netta:

- tra Italia e Francia si è ridotto di 1,4 punti dal 2012 al 2018
- tra Italia e Germania si è praticamente annullato nel 2018 contro i 6,2 punti del 2012\*



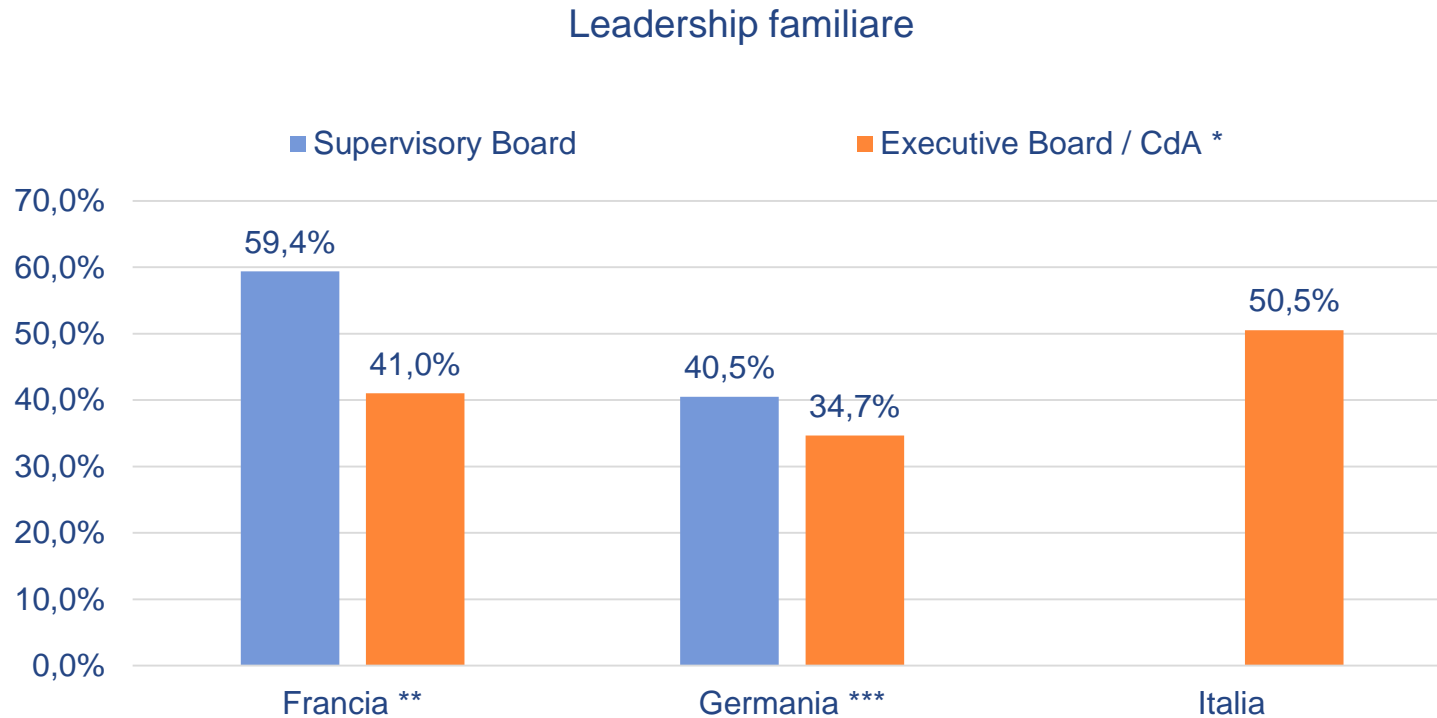
(\*) ROE: Reddito Netto / Patrimonio Netto (Fonte: Orbis).

Il rapporto di indebitamento si è ridotto di 0,4 punti in tutti i Paesi, ma **in Italia** resta **più elevato di 0,3 punti** rispetto alla **Francia** e di **1 punto** rispetto alla **Germania** nel 2018



(\*) Rapporto di indebitamento: Totale Attivo / Patrimonio Netto (Fonte: Orbis).

## La presenza di leader familiari è molto diffusa anche in Francia e Germania



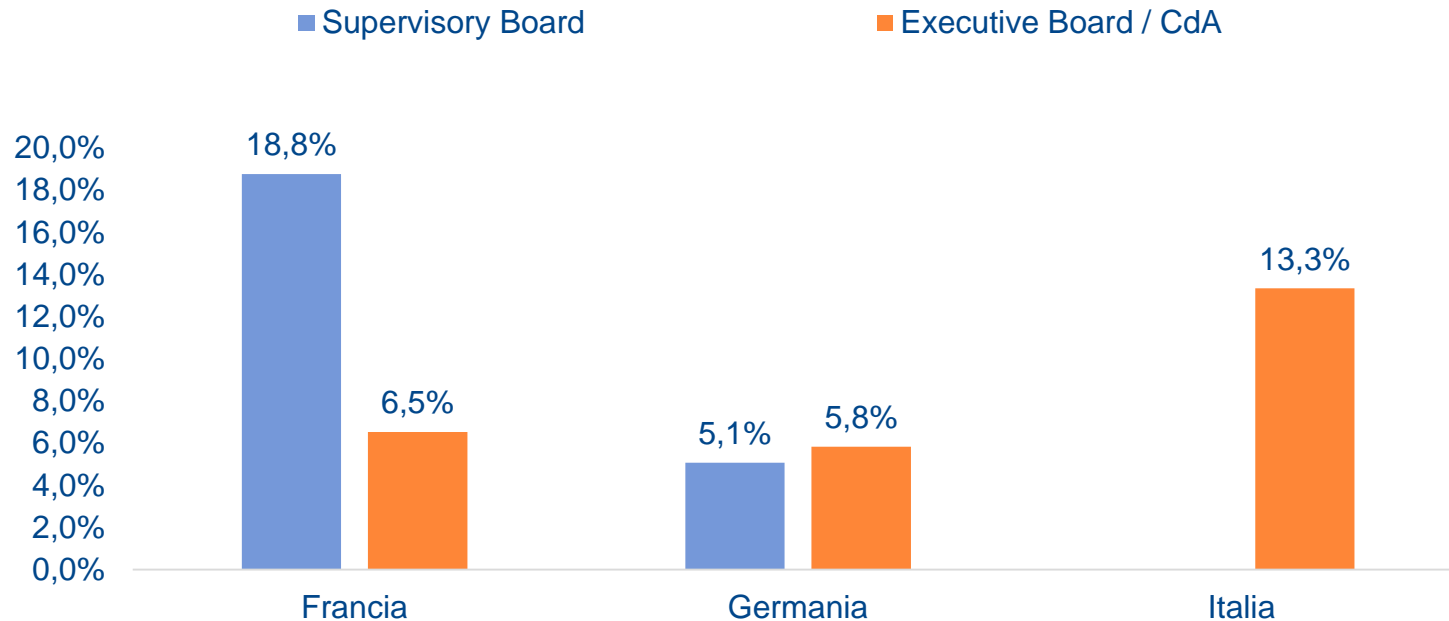
\* Il leader è il CEO, quando presente, oppure il Chairman.

\*\* N: 100 aziende, delle quali 32 adottano il two-tier system (Fonte: Orbis)

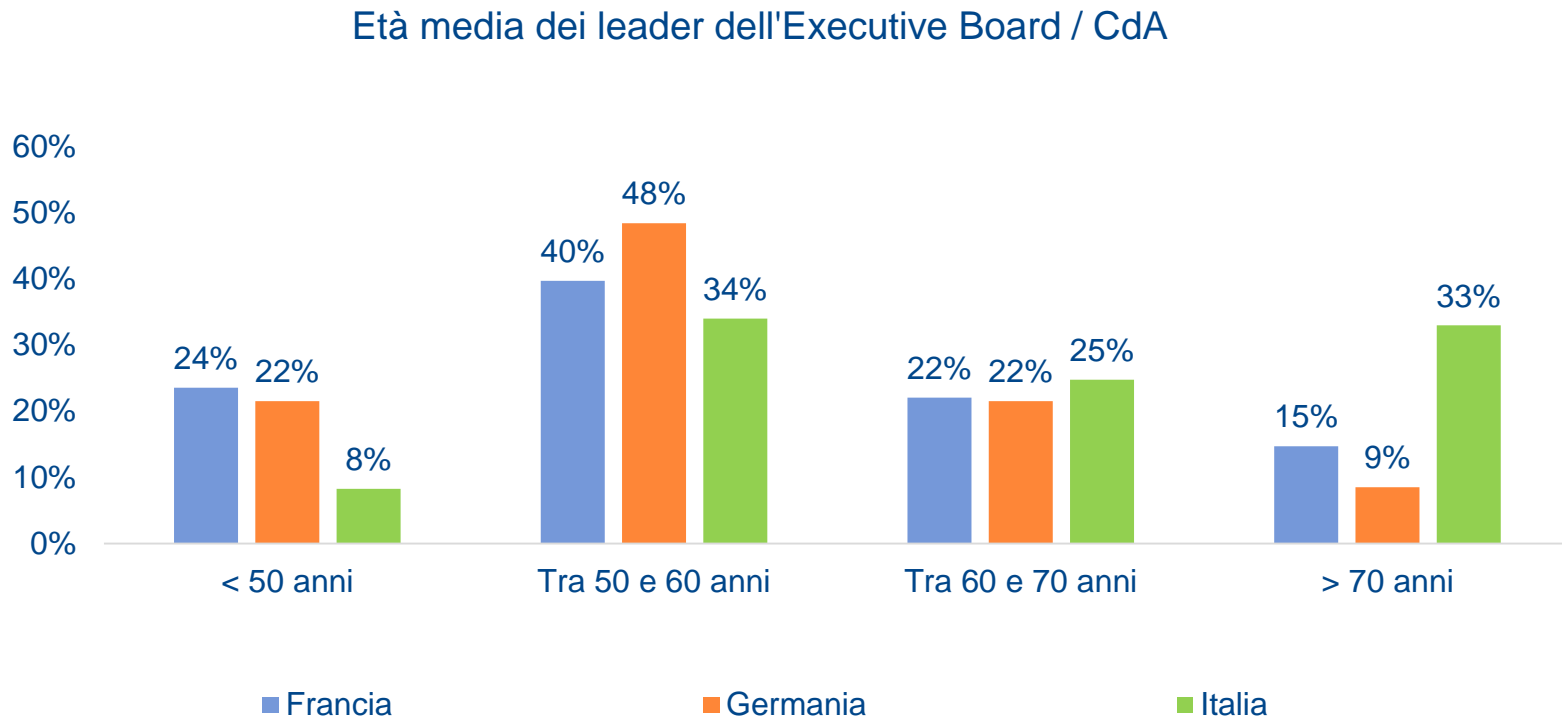
\*\*\* N: 92 aziende e tutte adottano il two-tier system (Fonte: Orbis).

In termini di **genere**, l'Italia registra una presenza di leader donna negli organi di governo **superiore a quella francese e tedesca**

Leadership femminile

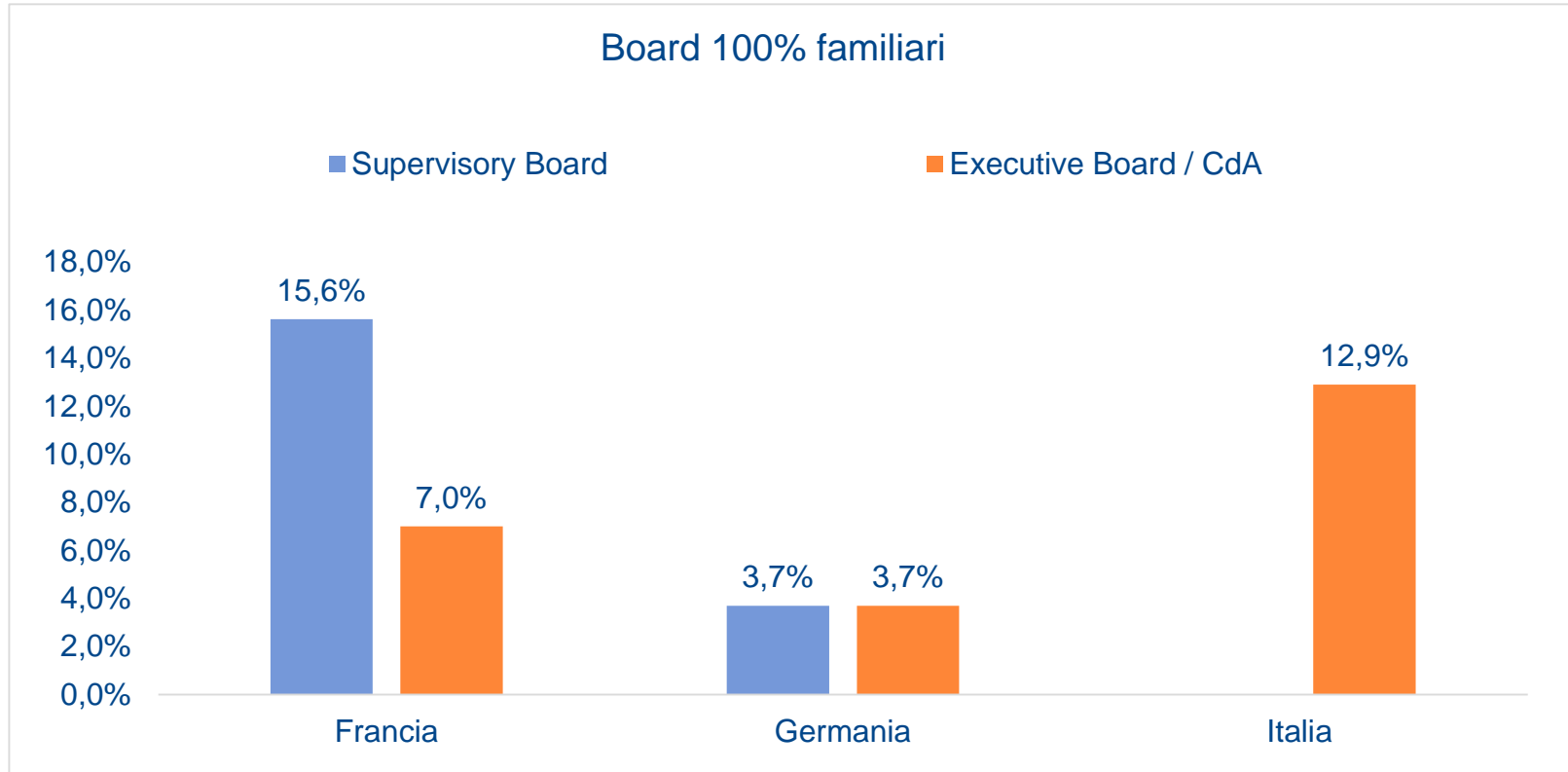


In termini di **età** dei leader, tra CdA italiani e Executive Board tedeschi e francesi **la differenza è molto elevata**



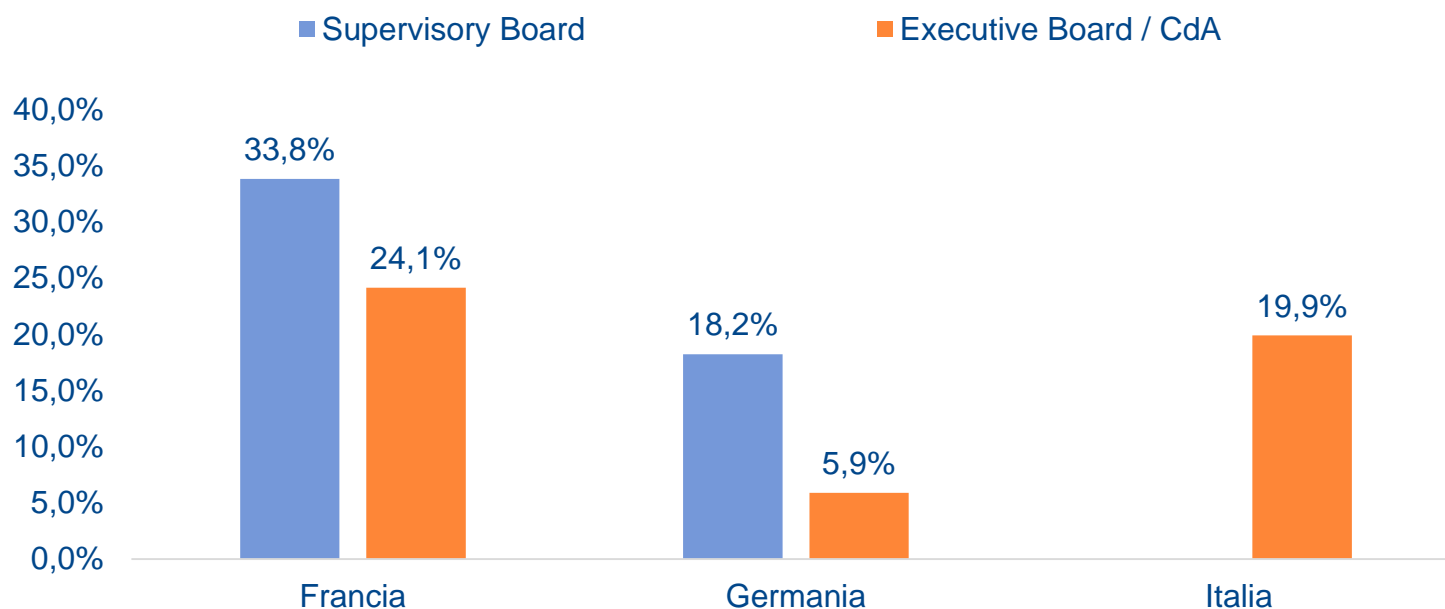


## La presenza di board composti al 100% da familiari in Italia non è molto superiore a quella in Francia e Germania



In termini di **genere**, l'Italia presenta **dati sui consiglieri donna più confortanti** di quelli tedeschi, ma inferiori a quelli francesi

Percentuale consiglieri donna



In termini di **dimensione**, l'Italia presenta un consiglio mediamente meno numeroso rispetto alla Francia. La Germania ha delle peculiarità dovute all'adozione sistematica del two-tier system.

