



# Imprese familiari a vocazione estera

In Italia l'ossatura portante del tessuto imprenditoriale sono ancora le imprese famigliari, che continuano a crescere maggiormente di quelle non famigliari. Nell'analisi dell'Osservatorio AUB ne vediamo la maggiore adattabilità al cambiamento ma anche i vincoli connessi al loro sviluppo. Ci sono anche diversi casi di successo

di Alberto Giordano

**I**n Italia si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari a oltre l'85% del totale aziende, e in termini occupazionali interessino circa il 70% del totale. L'economia italiana si basa, dunque, su uno spirito imprenditoriale che ha ancora oggi nella famiglia il suo motore trainante. Molte di queste aziende hanno oltre un secolo di vita, altre mostrano solo pochi mesi di attività e numerose imprese, invece, non hanno avuto la possibilità di andare oltre l'idea imprenditoriale del fondatore. Forte è l'influenza della famiglia, legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio, come pure dalla partecipazione all'attività gestionale. I vincoli connessi alla loro crescita possono riguardare, tra gli altri, il rischio tecnologico, finanziario e dell'internazionalizzazione, come pure la difficoltà degli eredi a proseguire l'at-

tività e l'incapacità dell'imprenditore di garantire la continuità della successione. Dal punto di vista del mercato azionario italiano rappresentano quasi il 60% del totale e pesano per oltre il 25% in termini di capitalizzazione. In particolare, sono quotate aziende familiari di media e piccola dimensione, concentrate soprattutto nel settore dell'industria e dei beni di consumo. Quasi il 90% delle aziende familiari è quotato su MTA (Mercato telematico azionario), di cui circa il 30% al segmento Star, mentre la restante parte è presente sull'AIM Italia (Mercato Alternativo). I risultati presentati dall'Osservatorio AUB, promosso da AIDAF (Associazione italiana delle aziende familiari), UniCredit, Bocconi e Camera di Commercio con EY (building a better working world) in collaborazione con Borsa Italiana e Allianz, consentono di aggiornare lo stato

dell'arte delle imprese familiari italiane (novembre 2016). Tutti i parametri presi in esame mostrano con chiarezza la maggiore adattabilità al cambiamento rappresentata dalle imprese familiari.

## Il trend di crescita

Le aziende familiari italiane continuano a crescere più velocemente di quelle non familiari, soprattutto nelle classi dimensionali medio-grandi (fatturato superiore a 50 milioni di euro). Fatto 100 i ricavi del 2007, nel 2015 le imprese familiari medio-grandi erano arrivate a 145,2, le altre a 131,8. Situazione analoga per le imprese tra i 20 milioni di euro e i 50 milioni di euro di fatturato, nel 2015 erano pari a 145,8 per le familiari e 142,6 per le non familiari. Nel quadro di un mercato interno stagnante, il motivo principale del ritmo di crescita più veloce sembra



**Family businesses expand abroad**

essere una maggiore propensione a concludere operazioni di acquisizione o joint-venture all'estero. Mentre le aziende non familiari concludono in Italia il 73% delle loro acquisizioni e il 27% all'estero, le imprese familiari si spingono all'estero nel 45% dei casi e rimangono in Italia per il 55% delle acquisizioni. Dopo la crisi, inoltre, sono state ancora le imprese familiari a osare di più, spingendosi in paesi più distanti dal punto di vista culturale e geografico.

Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività operativa. In base al ROI le imprese familiari dal 10,5 del 2007 passano all'8,6 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8,1 del 2007 al 7,5 del 2015. Lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni. Le aziende familiari di piccole dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività operativa. In base al ROI le imprese familiari dal 10,4 del 2007 passano all'8,8 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8,4 del 2007 passano al 7 del 2015.

Anche nel 2015 prosegue la riduzione del livello di indebitamento sia nelle aziende familiari sia nelle non familiari. Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni passano dal 6,7 del 2007 al 4,8 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dal 7,7 del 2007 al 6 del 2015. Le imprese non familiari passano dal 7,7 del 2007 al 6 del 2015. Lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni. Le aziende familiari di piccole dimensioni passano

dal 7,8 del 2007 passano al 5,3 del 2015, mentre le imprese non familiari passano dall'8 del 2007 al 6,4 del 2015.

**Gli investimenti esteri**

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) effettuati dalle aziende dell'Osservatorio AUB sono passati dai 23.164 della precedente edizione ai 25.933 della attuale e rappresentano circa l'85% di tutti quelli effettuati dalle aziende italiane. Sono in crescita le imprese che concludono operazioni di acquisizioni anche sui mercati internazionali, aprendosi a Paesi sempre più distanti, imprese che raggiungono importanti risultati adottando una governance più manageriale e più moderna. Sono state analizzate tutte le acquisizioni e le joint-venture effettuate dalle aziende familiari e non familiari con fatturato superiore a 20 milioni di euro durante il periodo 2000 - 2015. Quasi l'80% dei circa 26 mila investimenti diretti esteri sono stati effettuati da aziende familiari. Le aziende familiari mostrano una maggiore propensione verso acquisizioni cross-border e in Paesi con una maggiore distanza culturale dopo la crisi. Un maggior numero di aziende familiari ha effettuato deal in business diversi da quello di appartenenza con l'avvio della crisi. Modelli di leadership

*In Italy it is estimated that there are approximately 784,000 family businesses, representing over 85% of the total, and in terms of employment, involving about 70% of the work force. The Italian economy is based, therefore, on an entrepreneurial spirit that continues to find its driving force in the family. Many of these companies have been around for over a century, others for just a few months, while others have not had the opportunity to grow beyond the entrepreneurial idea of the founder. The family influence is strong, legitimized by ownership of all or part of the risk capital, as well as by direct involvement in operations. Constraints on their growth may be due, among other things, to technological, financial and internationalization risk, as well as the difficulty of the heirs to continue the business and the owners' inability to ensure the continuity of succession. From the standpoint of the Italian stock market, they account for nearly 60% of the total, and over 25% in terms of capitalization. In particular, small and medium-size family businesses are listed, concentrated mainly in the fields of industry and consumer goods. Almost 90% of family businesses are listed on the MTA (Electronic Share Market), of which about 30% in the Star segment, while the remaining portion is listed on AIM Italia (Alternative Investment Market). The results presented by AUB Observatory, promoted by AIDAF (Italian Association of Family Businesses), UniCredit, Bocconi and the Chamber of Commerce with EY (Building a Better Working World) in collaboration with the Italian Stock Exchange and Allianz, allow us to update the state of the art of Italian family businesses (November 2016). All the parameters examined here clearly demonstrate the greater adaptability to change represented by family businesses.*

**I 3 MODELLI PRINCIPALI DI SUCCESSO**

Modelli di governance Modelli di successo	Modello 1	Modello 2	Modello 3
Età del leader	Non giovane		Giovane
Dimensione aziendale		Piccola	Medio-grande
Fondatore	si	-	No
CdA	chiuso/aperto	chiuso	aperto
Leadership	Familiare	Familiare	Familiare non familiare



## Il quadro di riferimento

La popolazione AUB della Ottava edizione è composta da 10.391 imprese familiari su un totale di 15.880 imprese. In base all'assetto proprietario, le imprese familiari rappresentano il 65,45 del totale, di cui il 70,5% tra le piccole imprese e il 59,2% tra le medio-grandi. Rientrano tra le piccole imprese quelle aziende che hanno un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2014 e le medio-grandi con un fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida). In base ai ricavi totali, la prevalenza è rappresentata da imprese familiari con ricavi maggiori di 250 milioni di euro, seguita dal 19% con ricavi da 20 a 50 milioni di euro, dal 10% tra 100 e 250 milioni di euro, dal 7,1 tra 50 e 100 milioni di euro. La localizzazione del campione vede la presenza sul totale delle imprese familiari del 60,6% del Nord-Ovest, il 68,5% del Nord-Est, del 64,6 del Centro Italia, del 79,2% del Sud e isole.

Assetto proprietario e classe di fatturato	20-50		maggiore di 50		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%
Familiare	3.159	85,7%	17.140	77,0%	20.299	78,3%
Statali o Enti Locali	15	0,4%	2.278	10,2%	2.293	8,8%
Coalizioni	362	9,8%	1.364	6,1%	1.726	6,7%
Controllata da Fondi d'Investimento/PE	91	2,5%	855	3,8%	946	3,6%
Cooperative o Consorzi	26	0,7%	299	1,3%	325	1,3%
Altri assetti proprietari	32	0,9%	312	1,4%	344	1,3%
<b>Totale</b>	<b>3.685</b>	<b>100,0%</b>	<b>22.248</b>	<b>100,0%</b>	<b>25.933</b>	<b>100,0%</b>

Aziende controllate da banche/assicurazioni + public company + fondazioni.

strutturati e modelli di governance aperti verso i non familiari sono più diffusi nelle aziende che fanno acquisizioni. Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con i maggiori tassi di crescita e di redditività. Le aziende che hanno effettuato più di 1 acquisizione sono quelle con una maggiore solidità patrimoniale. Delle 2.672 aziende familiari con fatturato superiore a 50 milioni di euro, circa il 49% ha (almeno) una holding di controllo al vertice. Persona giuridica che controlla una società, cioè che possiede una percentuale di azioni superiore al 50% in società non quotate o superiore al 25% in società quotate. La percentuale di aziende con una holding al vertice è aumentata di circa 14 punti tra il 2000 e il 2015.

### I modelli di successo

In base ai dati delle prime 100 aziende familiari quotate di Italia, Francia e Germania si rileva quanto segue: le aziende tedesche sono quelle più aperte verso i manager esterni; la Spagna è il Paese con il maggior numero di consiglieri, in media, per azienda; la famiglia è più

presente nei CdA delle aziende italiane e francesi; non emergono sostanziali differenze anagrafiche tra i leader dei diversi Paesi, mentre una maggiore eterogeneità emerge osservando l'età media del CdA, nonostante la presenza delle donne sia ancora limitata, l'Italia e la Francia si caratterizzano per una maggiore apertura verso i leader donna e per una maggiore apertura di genere a livello di CdA. L'apertura delle imprese familiari italiane ai manager esterni non è, infatti, dissimile da quella di Francia e Spagna e la percentuale di leader stranieri in Italia è addirittura superiore a quella degli altri due Paesi. La sola Germania si distingue dagli altri Paesi anche per l'adozione di un modello di governance differente - il modello 'duale' - che comporta una presenza più alta di manager non familiari e leader stranieri nel Consiglio di gestione. Anche per età media dei leader (57,5 anni, in un range che va dai 58,5 anni dei leader spagnoli ai 56,1 di quelli tedeschi) l'Italia non risulta sostanzialmente diversa dal resto d'Europa, mentre si distingue in senso positivo per la diversità: la

percentuale di leader donna (9,1%) è la più alta d'Europa.

In questo caso per le imprese familiari di prima generazione è essenziale la leadership familiare del fondatore che può anche essere non più giovane. Tale modello funziona indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. In una fase successiva, l'azienda deve scegliere se puntare sulla crescita o diventare un campione di redditività, mantenendo però dimensioni limitate. Nel caso delle piccole dimensioni risultano premianti il mantenimento di una leadership familiare e un cda chiuso ai non familiari. Le aziende più grandi di maggiore successo sono, invece, caratterizzate dall'assenza del fondatore, sostituito da un leader più giovane, un consiglio di amministrazione aperto e una leadership che può aprirsi ai non familiari. In prima generazione il fondatore favorisce il successo dell'azienda con qualsiasi modello di governance. Nelle generazioni successive solo l'apertura del CdA e della leadership, uniti alla giovane età del leader, favoriscono la crescita dell'azienda.