

Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari Italiane



VII Rapporto

a cura di: Guido Corbetta, Alessandro Minichilli
e Fabio Quarato

In collaborazione con:



La vita è fatta di alti e bassi.
Noi ci siamo in entrambi i casi.



Università Commerciale
Luigi Bocconi



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO



Osservatorio AUB (AidAF, UniCredit e Bocconi) sulle aziende familiari italiane

Indice

3	Introduzione
4	Le aziende dell'Osservatorio AUB La (nuova) popolazione di riferimento
11	Le performance delle aziende familiari AUB: verso il ritorno ai livelli del 2007?
28	Le aziende familiari AUB: benchmark italiano? Il confronto con le aziende monitorate da Mediobanca
32	I modelli di leadership prevalenti: leadership collegiale e amministratore unico
37	I leader familiari performano bene
42	I leader giovani performano meglio, le donne non sembra
47	Il numero dei leader non familiari aumenta
51	Le aziende del programma Elite: un benchmark da considerare
58	Un confronto con le aziende Quotate di grandi dimensioni
64	Dimensioni, modelli di leadership strutturati e non familiari aumentano le acquisizioni
72	Dimensioni, modelli di leadership strutturati e non familiari aumentano gli IDE

Introduzione

L'Osservatorio AUB, promosso da AldAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dalla Cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi), dal Gruppo UniCredit e dalla Camera di Commercio di Milano (CCIAA) monitora dal 2009 le performance, le operazioni di acquisizione, il grado di internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri di tutte le aziende italiane che nel 2013 hanno superato la soglia di fatturato dei 50 milioni di euro, oltre che i modelli di leadership e di governo delle aziende a proprietà familiare.

Con la settima edizione la rilevazione viene estesa - per la prima volta - a tutte le aziende italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro. In particolare, dalle 7.069 aziende con fatturato superiore a 50 milioni analizzate precedentemente (di cui il 58% a controllo familiare), il monitoraggio copre oggi 15.722 imprese, di cui oltre 10.000 (il 65,1%) a controllo familiare.

Le aziende dell'Osservatorio AUB

La (nuova) popolazione
di riferimento



IL «PESO» DELLE AZIENDE DELL'OSSERVATORIO AUB

Le **15.722** aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro:

- generano un fatturato di circa 2.000 miliardi di Euro e un valore aggiunto di circa 458 miliardi di Euro (pari al **66,5%** di quello generato dalle imprese italiane attive nell'industria e nei servizi)*;
- impiegano circa 4,7 milioni di dipendenti, di cui 3,8 in Italia (pari al **33,1%** dei dipendenti delle imprese italiane attive nell'industria e nei servizi)*.

Di queste, le aziende a controllo familiare sono **10.231** (pari al **65,1%**) e:

- generano un fatturato di 790 miliardi di Euro e un valore aggiunto di 177 miliardi di Euro;
- impiegano circa 2,3 milioni di dipendenti, di cui 1,5 in Italia (pari al **13,4%** dei dipendenti delle imprese italiane attive nell'industria e nei servizi)*.

* Fonte: ISTAT. Rapporto sulla struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi.

LA POPOLAZIONE AUB A PARTIRE DALLA SETTIMA EDIZIONE

ASSETTO PROPRIETARIO	PICCOLE *		MEDIO-GRANDI **		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.047	70,1%	4.184	59,0%	10.231	65,1%
Filiali di Imprese Estere	1.123	13,0%	1.473	20,8%	2.596	16,5%
Coalizioni	490	6,3%	505	7,1%	995	6,3%
Cooperative e Consorzi	541	5,7%	398	5,6%	939	6,0%
Statali/Enti locali	259	3,0%	353	5,0%	612	3,9%
Controllate da Fondi di Inv./PE	115	1,3%	141	2,0%	256	1,6%
Controllate da Banche	42	0,5%	38	0,5%	80	0,5%
Controllate da Fondazioni	13	0,1%	0	0,0%	13	0,1%
Totale	8.630	100%	7.092	100%	15.722	100,0%

* Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2013 (fonte: Aida).

** Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2013 (fonte: Aida).

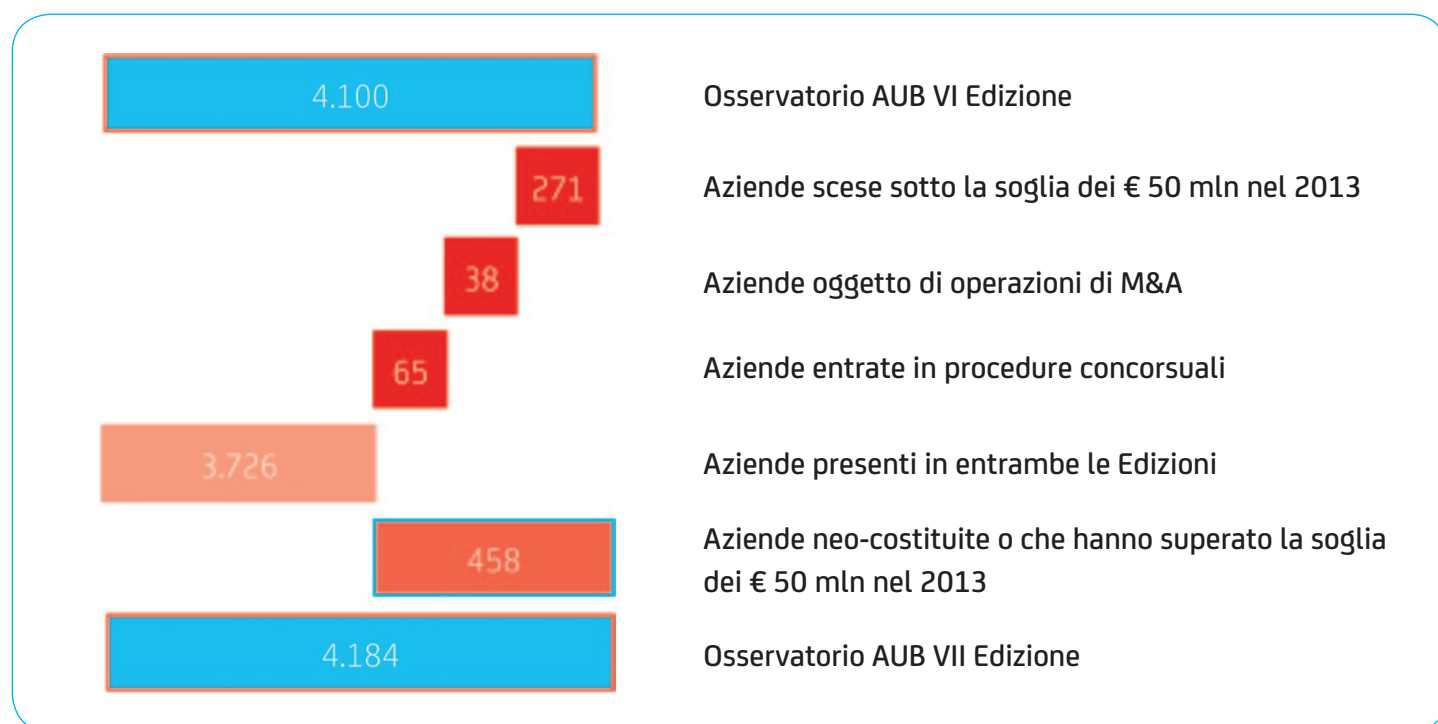
LA POPOLAZIONE AUB DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI NEL 2007-2013

ASSETTO PROPRIETARIO	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Familiari *	4.251	55,5%	4.221	55,1%	3.893	57,1%	4.077	57,4%	4.249	58,0%	4.100	58,0%	4.184	59,0%
Filiali di Imprese Estere	1.817	23,7%	1.779	23,2%	1.449	21,3%	1.513	21,3%	1.544	21,1%	1.466	20,7%	1.473	20,8%
Coalizioni	694	9,0%	662	8,6%	596	8,7%	588	8,3%	609	8,3%	572	8,1%	505	7,1%
Cooperative e Consorzi	423	5,5%	428	5,6%	396	5,8%	411	5,8%	407	5,6%	402	5,7%	398	5,6%
Statali/Enti locali	397	5,2%	411	5,4%	349	5,1%	357	5,0%	359	4,9%	353	5,0%	353	5,0%
Controllate da Fondi di Inv./P.E.	-	-	84	1,1%	93	1,4%	118	1,7%	117	1,6%	142	2,0%	141	2,0%
Controllate da banche	81	1,1%	75	1,0%	40	0,6%	41	0,6%	35	0,5%	34	0,5%	38	0,5%
Totale	7.663	100%	7.660	100%	6.816	100%	7.105	100%	7.320	100%	7.069	100%	7.092	100%

* Per le analisi dell'Osservatorio AUB, a partire dalle 7.092 aziende con fatturato superiore a € 50 milioni esistenti in Italia alla fine del 2013, ne sono state selezionate 5.150 (2.651 familiari e 2.499 non familiari), rappresentative dell'intera popolazione delle aziende stesse (per maggiori informazioni si vede la nota metodologica).

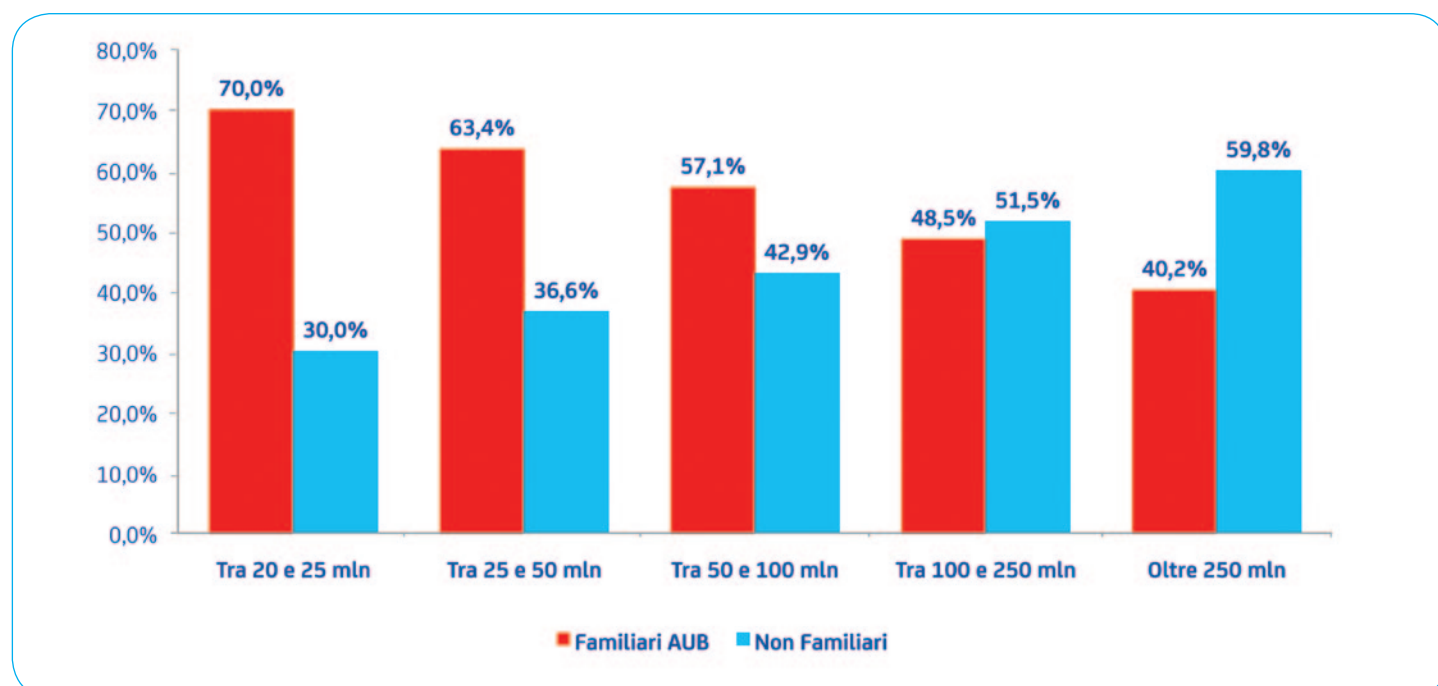
CAMBIAMENTI NELLA POPOLAZIONE DI MEDIE E GRANDI AZIENDE

Dalle **4.100** aziende familiari della sesta edizione dell'Osservatorio AUB alle **4.184** della settima edizione.



LA DIMENSIONE DELLE AZIENDE AUB

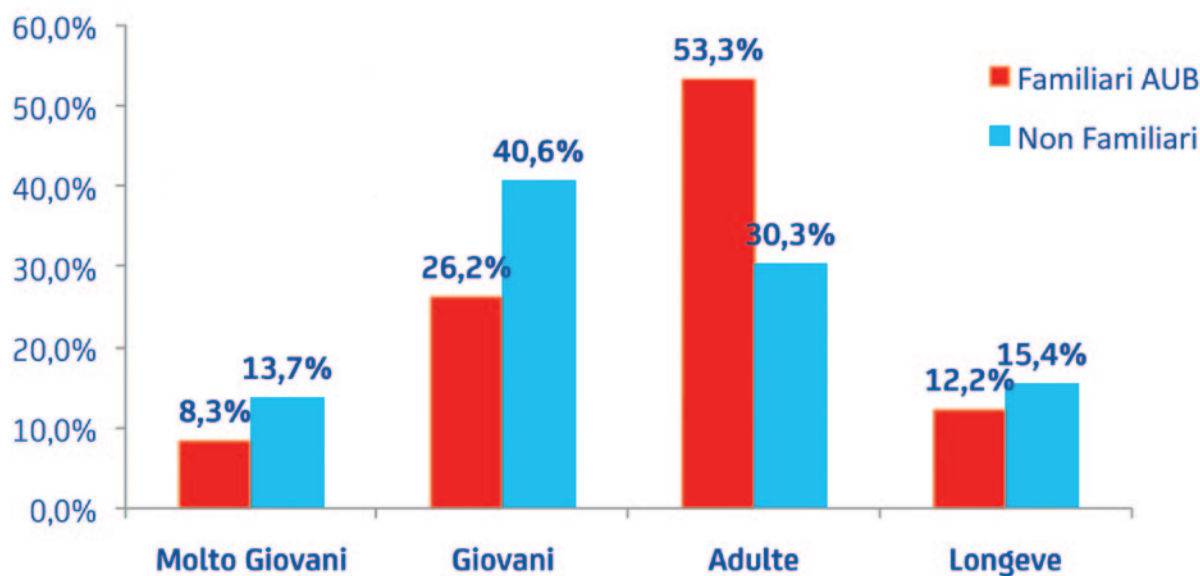
Le aziende familiari sono mediamente più piccole.



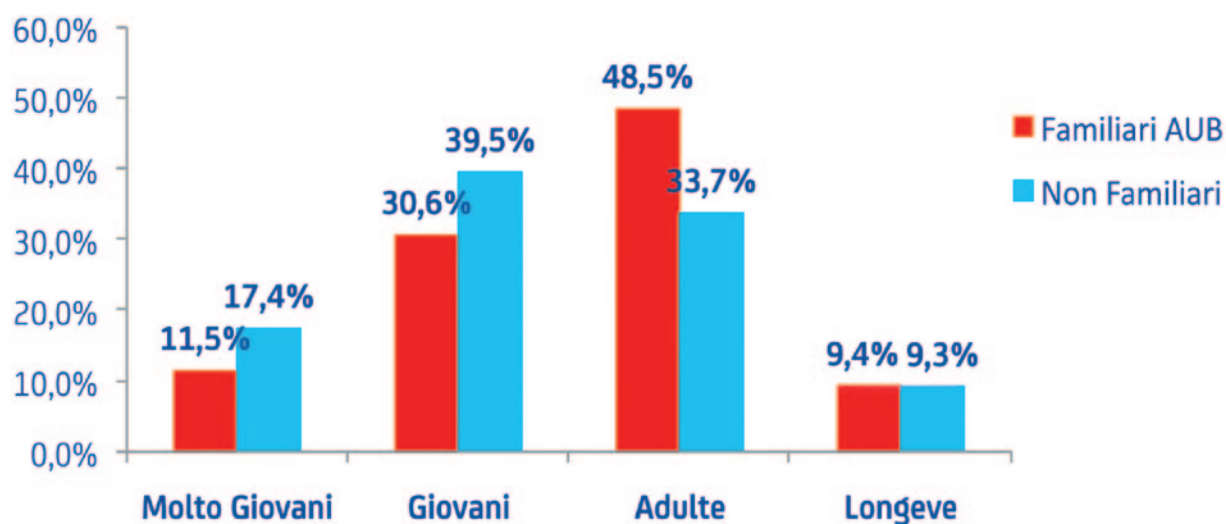
LA LONGEVITÀ DELLE AZIENDE AUB

Le aziende familiari sono più longeve, soprattutto se di medie e grandi dimensioni.

AZIENDE DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI



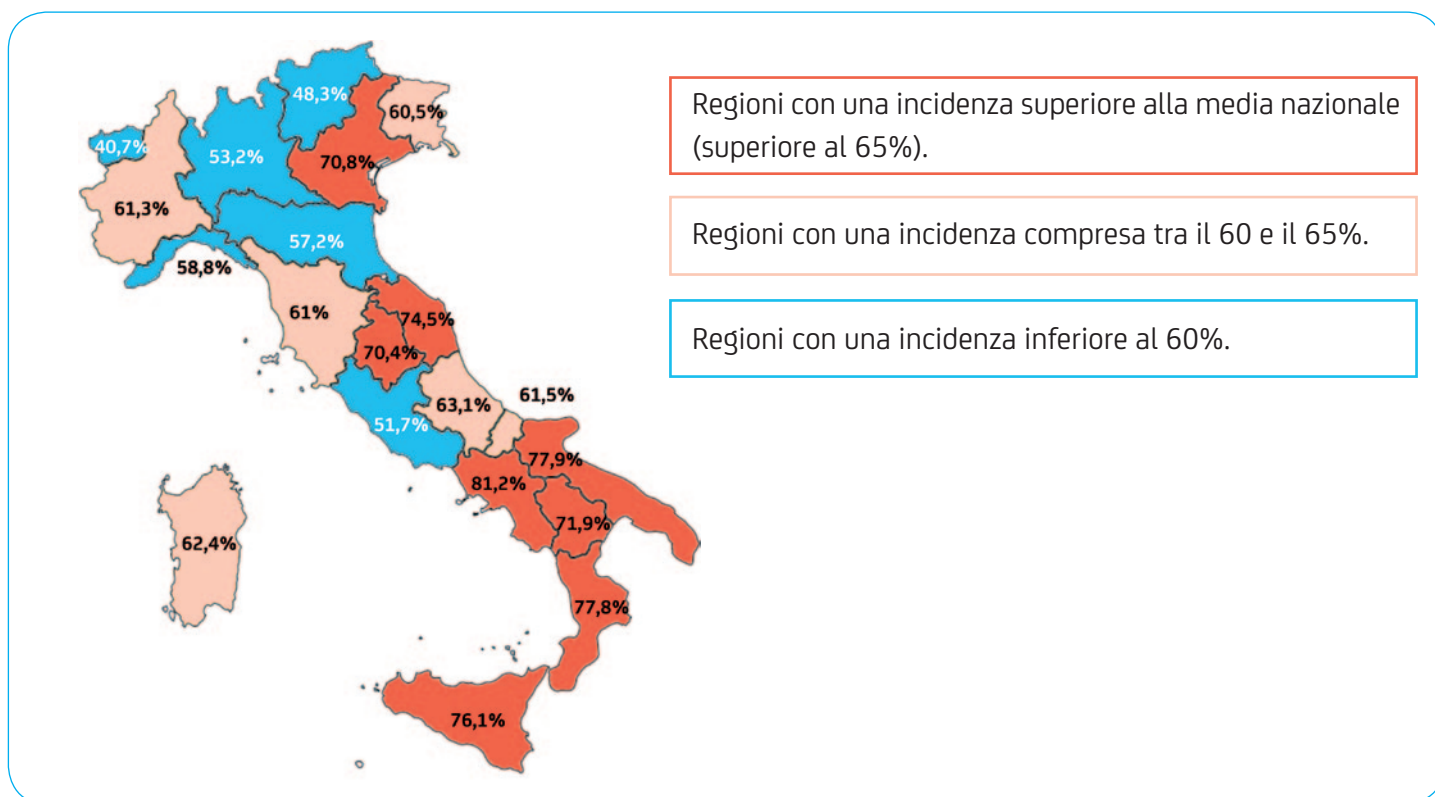
AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI



* **Molto giovani** = aziende con meno di 10 anni di età; **Giovani** = aziende con età compresa tra 10 e 25 anni; **Adulte** = aziende con età compresa tra 25 e 50 anni; **Longeve** = aziende con più di 50 anni di età.

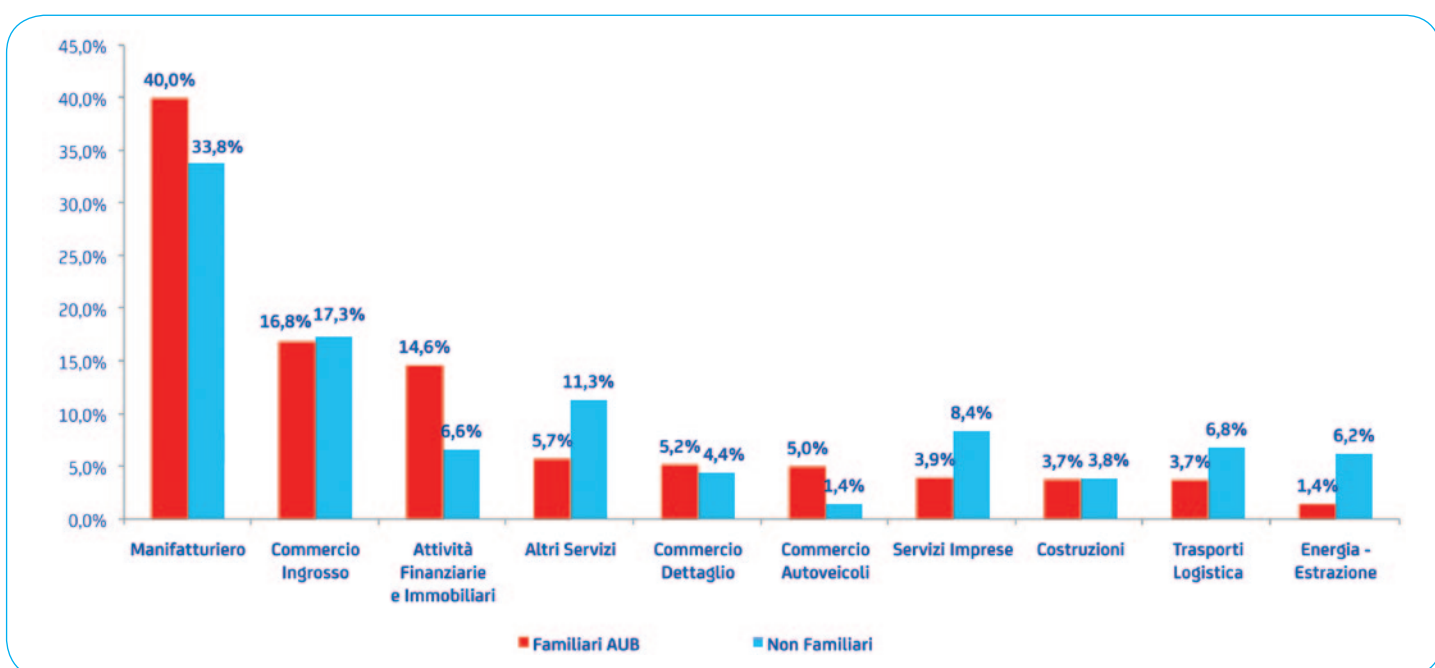
L'INCIDENZA DELLE AZIENDE FAMILIARI PER REGIONE

L'incidenza delle aziende familiari sul totale delle aziende della regione con fatturato superiore a 20 milioni di euro.



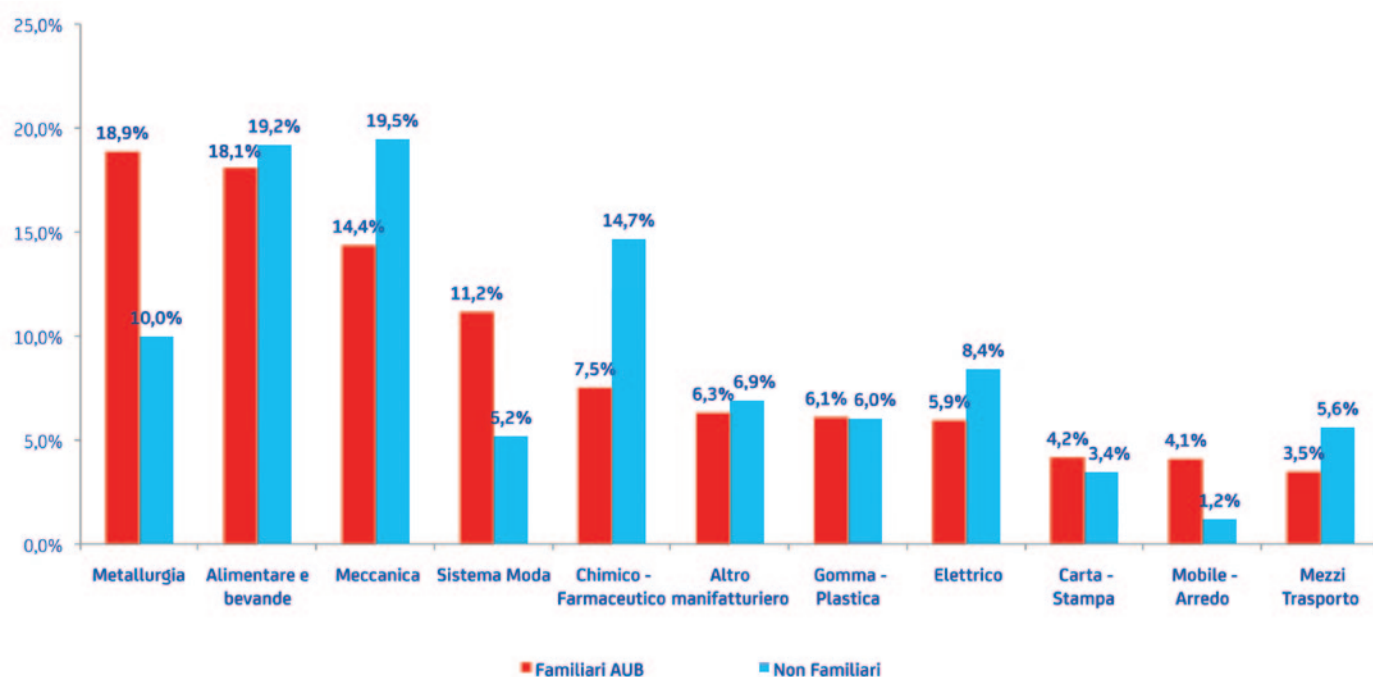
IL SETTORE DI ATTIVITÀ (1/2)

Le aziende familiari sono più attive nel Manifatturiero e nel Commercio.



IL SETTORE DI ATTIVITÀ (2/2)

Nel **Manifatturiero** le aziende familiari sono più attive nella Metallurgia, nel Sistema moda, nel Mobile-Arredo e nella Carta-Stampa.



L'OCCUPAZIONE

Le aziende familiari hanno creato più occupazione rispetto a quelle non familiari nel quinquennio 2010-2014.

ASSETTO PROPRIETARIO	Δ Dipendenti 2010-11	Δ Dipendenti 2011-12	Δ Dipendenti 2012-13	Δ Dipendenti 2013-14	CAGR Dipendenti 2010-14
FAMILIARI AUB	12,3%	0,3%	4,3%	4,5%	5,3%
NON FAMILIARI	3,1%	-0,2%	1,3%	0,7%	1,2%
Filiali di imprese estere	4,5%	1,4%	5,5%	-2,8%	2,1%
Statali o Enti Locali	-2,5%	-1,8%	-0,1%	0,5%	-1,0%
Cooperative o Consorzi	5,3%	2,6%	-0,4%	2,8%	2,6%
Coalizioni AUB	9,6%	-3,7%	-3,8%	9,0%	2,6%
Controllate da Fondi d'Inv./PE	2,8%	-1,6%	-4,5%	2,4%	-0,3%

* (Fonte: Aida).

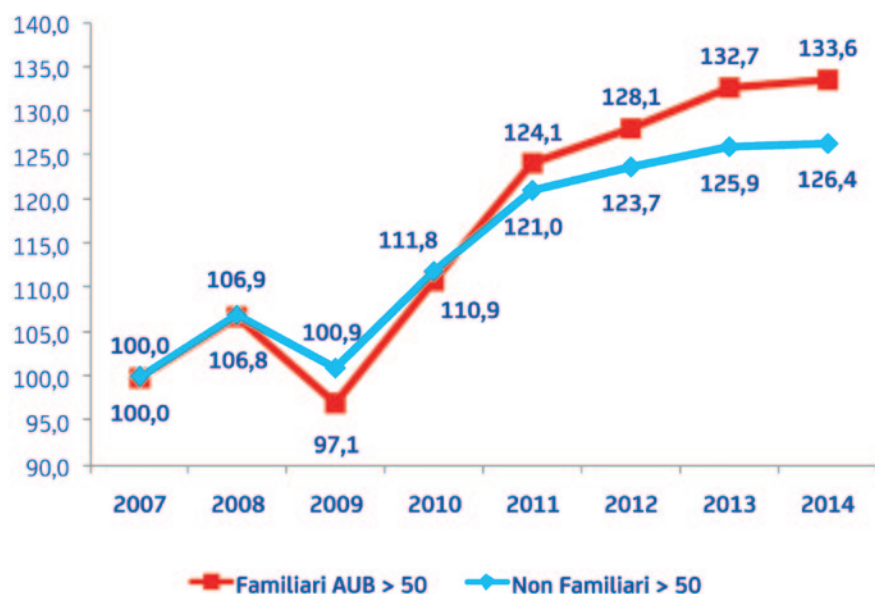
Le performance delle aziende familiari AUB: verso il ritorno ai livelli del 2007?



* I dati di bilancio 2014 sono relativi al 60% circa della popolazione di aziende incluse nell'Osservatorio AUB.

IL TREND DI CRESCITA NELLE AZIENDE MEDIO-GRANDI

Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni sono cresciute di più rispetto a quelle non familiari.

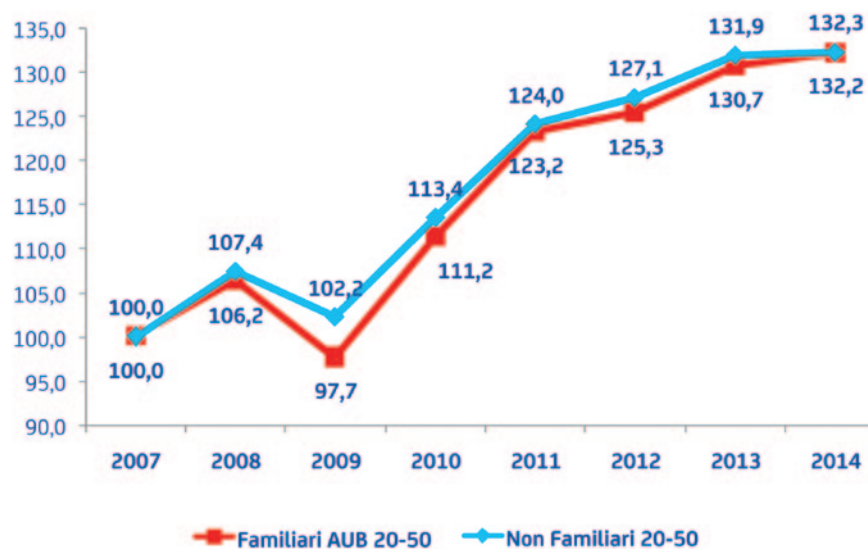


Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	100	110	106	119	135	139	140	142
Coalizioni	100	109	104	119	130	135	138	139
Cooperative o Consorzi	100	111	112	120	127	132	137	134
Statali o Enti Locali	100	110	115	122	128	133	137	131
Filiali di Imprese Estere	100	104	95	106	115	116	117	119

* Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

IL TREND DI CRESCITA NELLE AZIENDE PICCOLE

Mentre quelle di piccole dimensioni hanno registrato tassi di crescita in linea con le aziende non familiari.



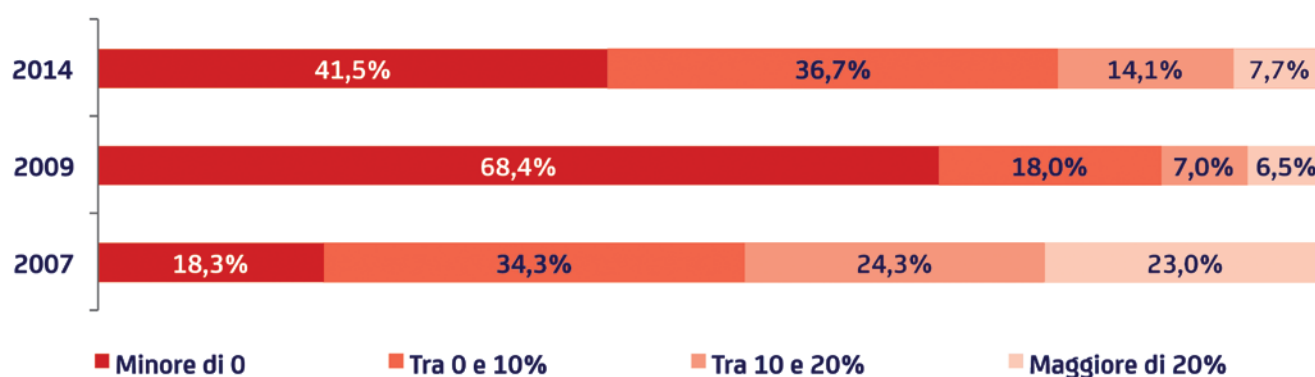
Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cooperative o Consorzi	100	111	112	122	135	142	149	143
Statali o Enti Locali	100	111	115	120	128	133	134	135
Coalizioni	100	106	101	113	125	126	131	133
Filiali di Imprese Estere	100	106	96	108	119	120	125	128
Controllate da Fondi d'Investimento / P.E.	100	105	95	108	114	119	121	120

* Crescita cumulata su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida). La crescita cumulata delle aziende non familiari è una media ponderata dei tassi di crescita delle aziende con assetti proprietari non familiari.

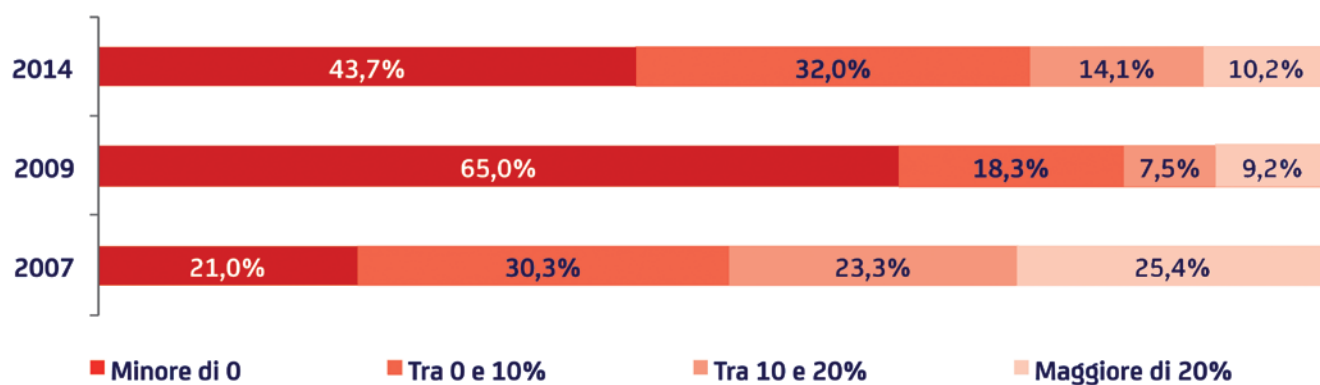
LA DISPERSIONE DEI TASSI DI CRESCITA NELLE AZIENDE FAMILIARI

La percentuale di aziende in (de)crescita rimane alta.

FAMILIARI AUB DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI

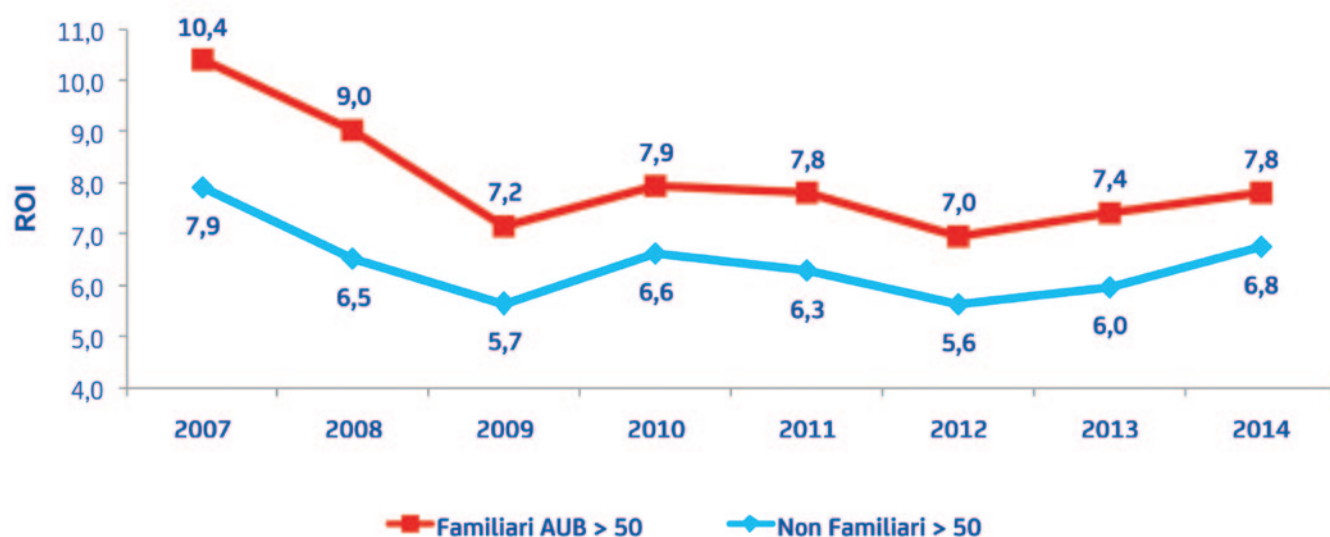


FAMILIARI AUB DI PICCOLE DIMENSIONI



LA REDDITIVITÀ OPERATIVA NELLE AZIENDE MEDIO-GRANDI: ROI

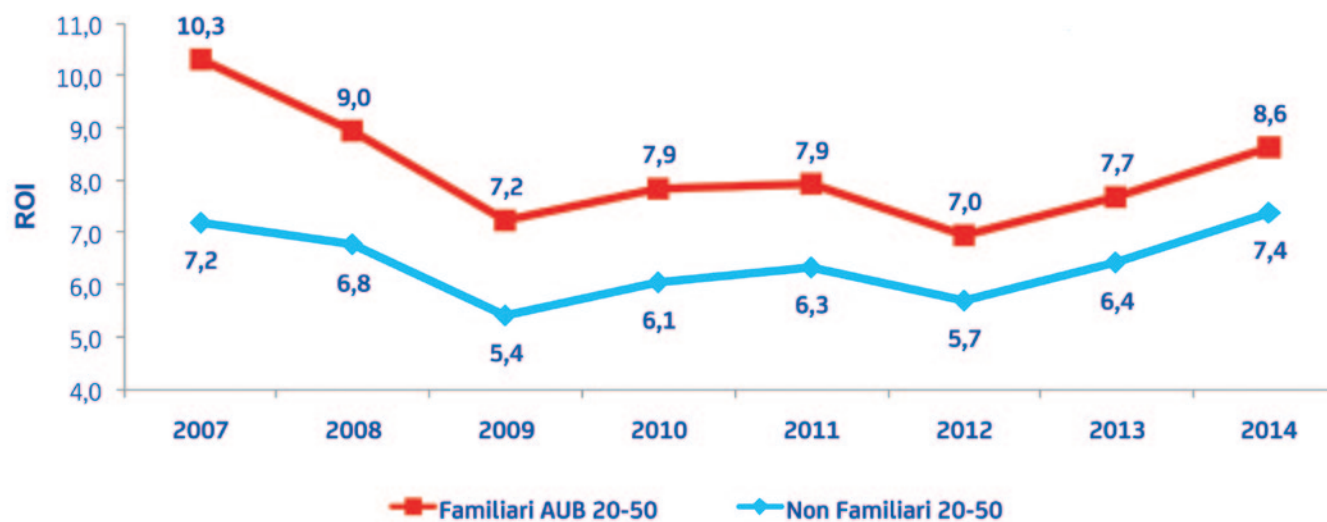
Le aziende familiari di medie e grandi dimensioni continuano a mantenere un gap positivo di redditività...



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Filiali di Multinazionali	9,0	7,0	5,8	7,3	7,0	6,7	7,0	7,8
Statali o Enti Locali	5,3	5,1	6,3	6,5	6,0	4,0	6,1	7,0
Coalizioni	8,3	7,9	6,4	7,7	7,0	6,1	5,8	6,9
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	7,6	6,3	5,0	5,5	4,8	3,8	3,7	4,6
Cooperative o Consorzi	5,7	4,4	4,1	3,6	3,4	2,8	3,1	3,5

LA REDDITIVITÀ OPERATIVA NELLE AZIENDE PICCOLE: ROI

... e lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni.

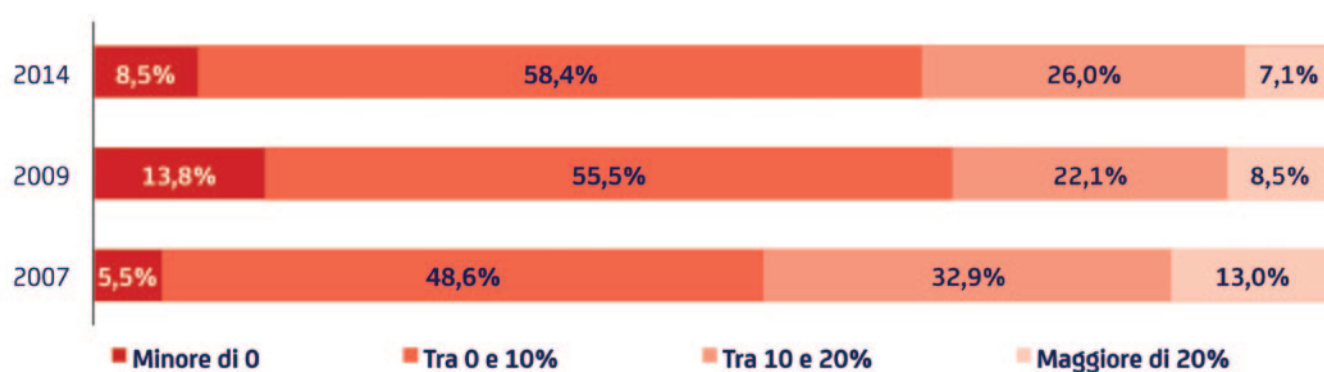


Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Statali o Enti Locali	3,8	4,9	5,1	5,0	5,7	4,7	6,3	9,1
Filiali di Multinazionali	8,5	8,3	6,2	7,3	7,4	7,2	7,8	8,9
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	8,2	7,1	3,2	7,0	5,9	6,3	7,1	7,1
Coalizioni	9,0	7,1	5,2	6,4	6,8	5,8	6,3	7,1
Cooperative o Consorzi	5,3	4,9	4,7	4,0	4,7	3,6	4,2	4,4

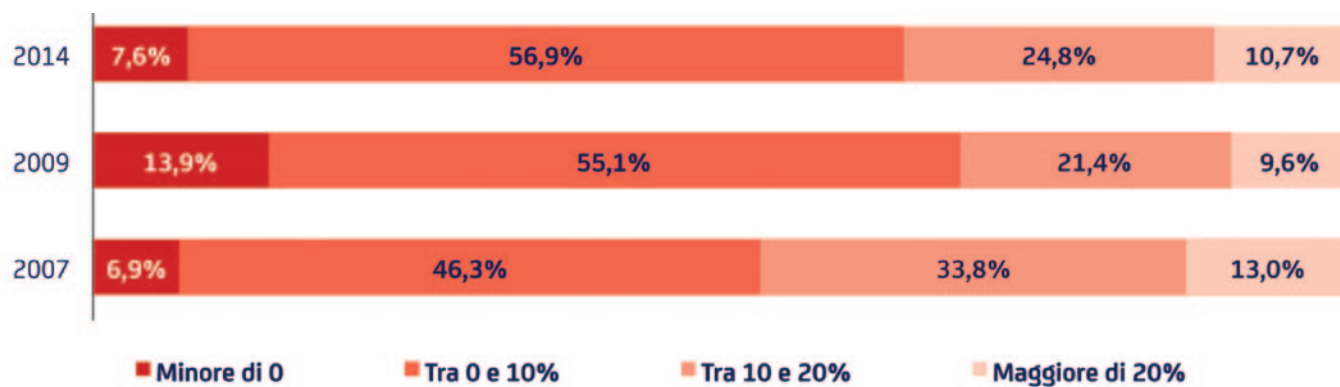
LA DISPERSIONE DEI TASSI DI ROI NELLE AZIENDE FAMILIARI

La percentuale di aziende con ROI negativo è (quasi) tornata ai livelli del 2007.

FAMILIARI AUB DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI

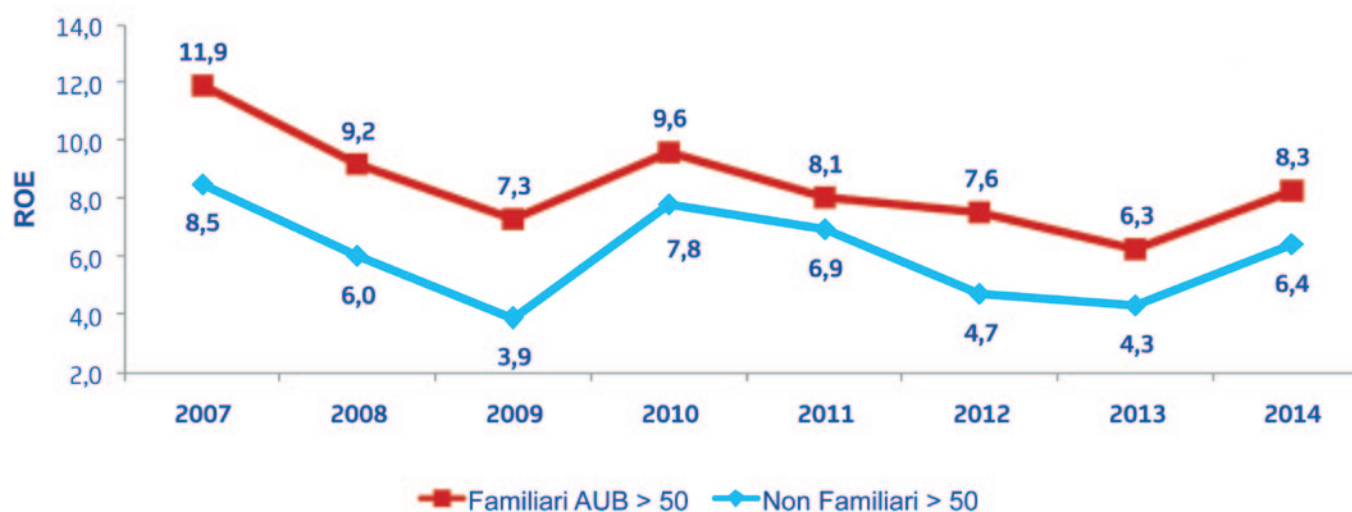


FAMILIARI AUB DI PICCOLE DIMENSIONI



LA REDDITIVITÀ NETTA NELLE AZIENDE MEDIO-GRANDI: ROE

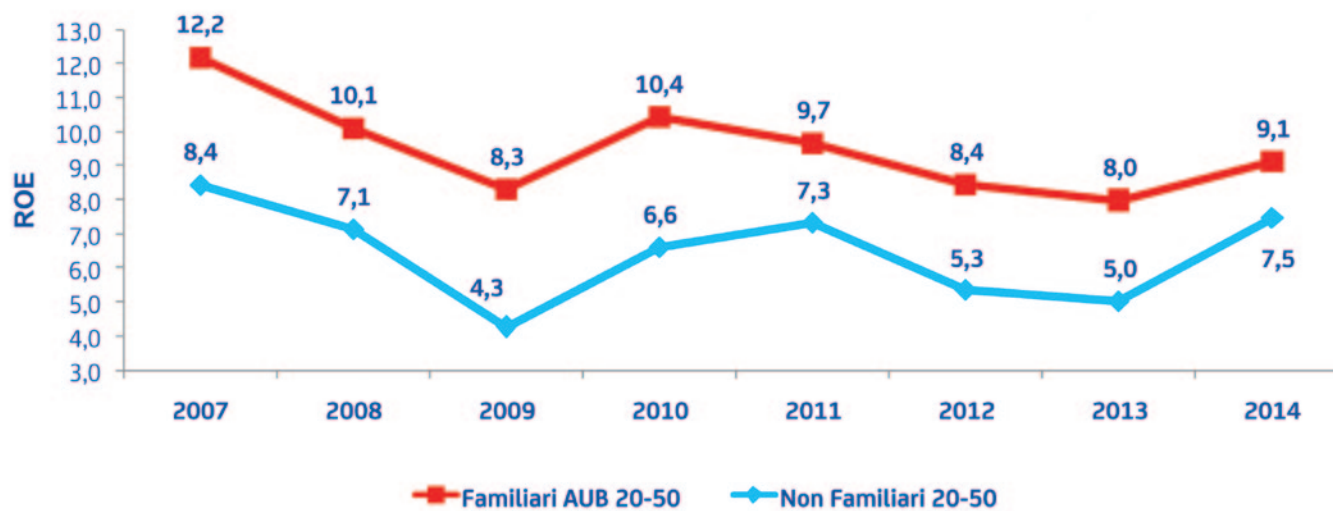
Permane il gap positivo di redditività in favore delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni ...



Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Filiali di Imprese Estere	9,5	6,2	3,5	9,3	8,2	6,3	5,7	7,9
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	4,5	1,0	-8,6	-0,4	-0,9	-4,0	-4,1	6,9
Coalizioni	12,1	10,0	7,9	9,0	8,1	5,7	4,7	5,2
Statali o Enti Locali	4,4	4,5	4,9	5,8	3,3	2,7	4,3	3,0
Cooperative o Consorzi	4,4	3,0	3,2	2,8	3,8	-0,4	-0,2	1,8

LA REDDITIVITÀ NETTA NELLE AZIENDE PICCOLE: ROE

... e lo stesso avviene anche nelle aziende di piccole dimensioni.

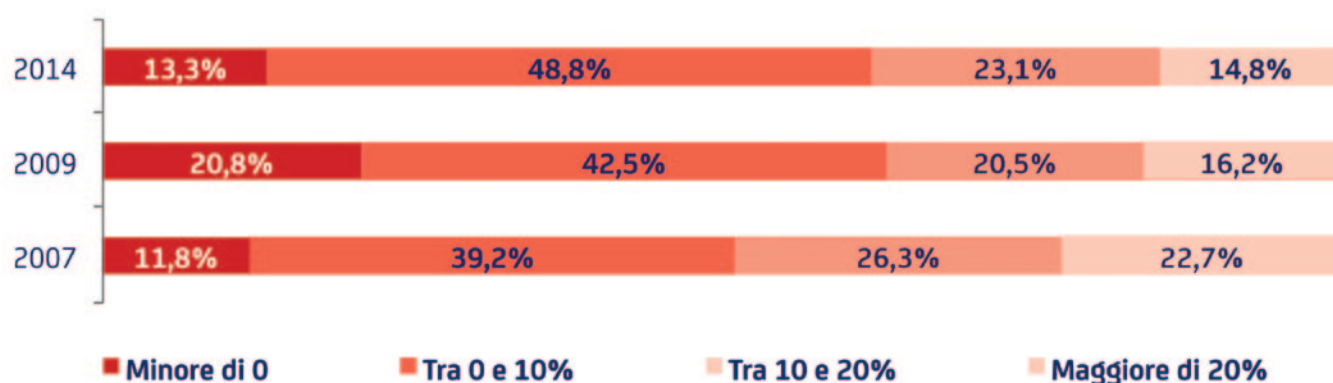


Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	12,7	11,7	2,5	9,0	3,9	-0,2	3,4	14,0
Coalizioni	12,0	10,4	7,4	9,2	8,8	7,2	6,7	10,8
Statali o Enti Locali	3,8	7,5	4,8	5,0	7,0	7,2	6,9	9,1
Filiali di Imprese Estere	9,8	7,4	2,9	7,0	8,0	6,3	5,6	7,4
Cooperative o Consorzi	3,2	1,9	3,4	4,0	4,7	1,5	1,2	2,3

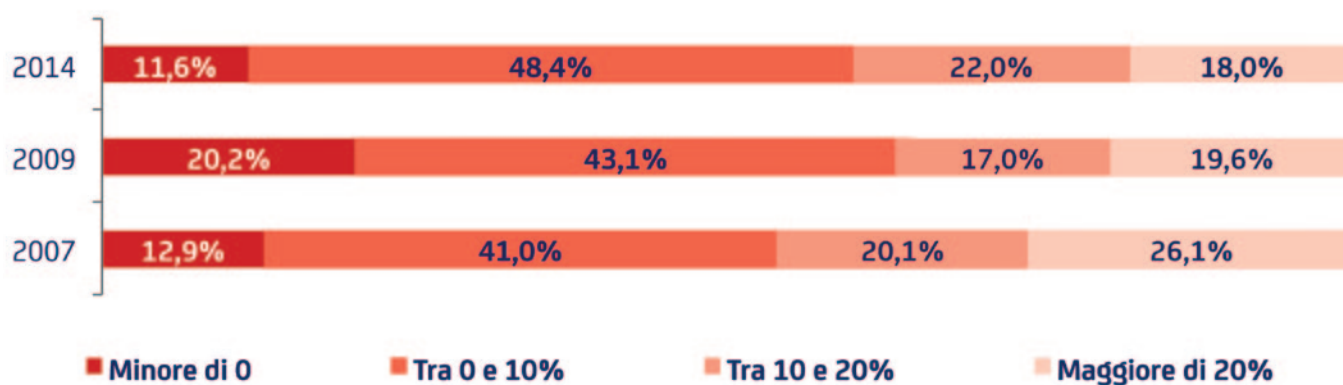
LA DISPERSIONE DEI TASSI DI ROE NELLE AZIENDE FAMILIARI

L'incidenza delle aziende con ROE negativo è tornata ai livelli del 2007 tra quelle di piccole dimensioni.

FAMILIARI AUB DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI

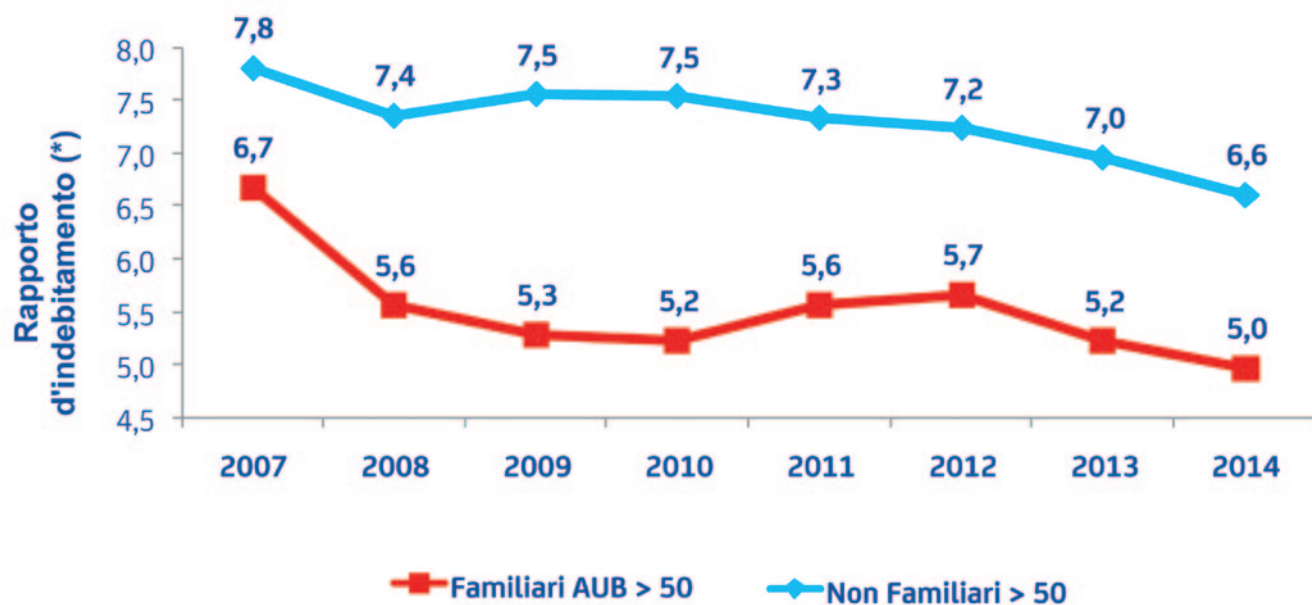


FAMILIARI AUB DI PICCOLE DIMENSIONI



IL RAPPORTO DI INDEBITAMENTO NELLE AZIENDE MEDIO-GRANDI

Nel 2014 il livello di indebitamento raggiunge il punto più basso sia nelle aziende familiari che nelle non familiari.

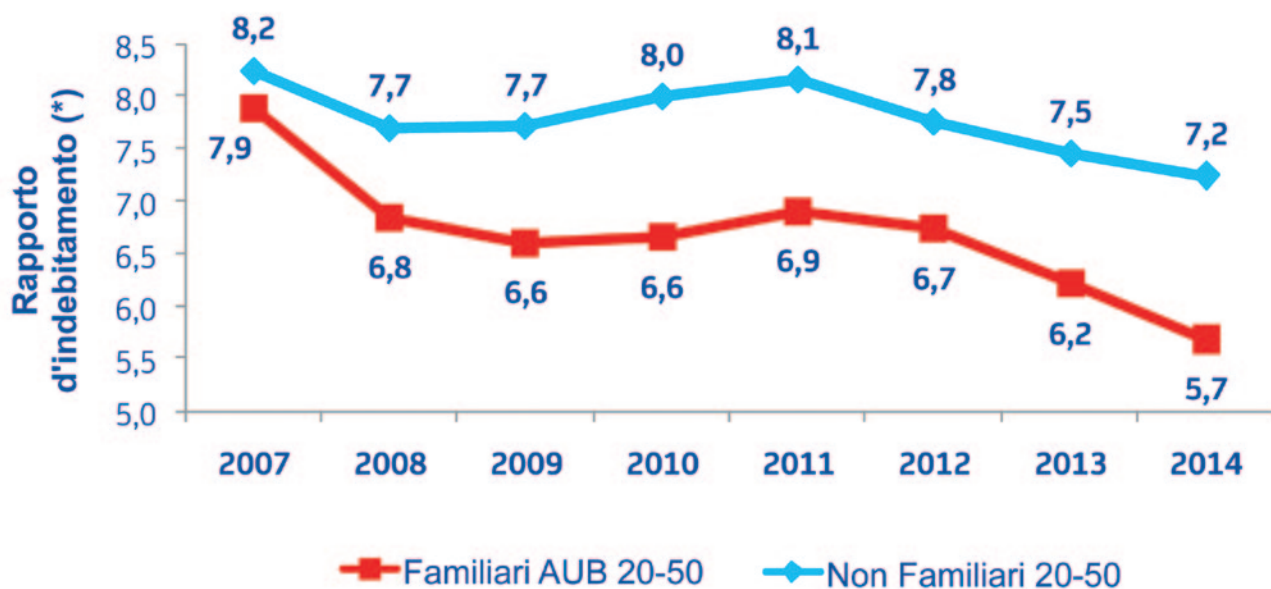


Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Filiali di Imprese Estere	6,9	6,6	6,7	6,8	6,6	6,6	6,2	5,4
Coalizioni	8,4	7,0	7,3	7,0	7,5	6,5	6,6	5,9
Statali o Enti Locali	8,5	8,3	8,2	7,7	7,7	7,7	7,9	7,6
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	8,9	8,1	8,2	7,5	6,5	7,2	6,3	7,6
Cooperative o Consorzi	11,1	10,3	11,2	11,4	10,4	11,1	11,0	13,1

* Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

IL RAPPORTO DI INDEBITAMENTO NELLE AZIENDE PICCOLE

Nelle aziende di piccole dimensioni il livello di indebitamento è - in media - più elevato di 0,6-0,7 punti rispetto alle grandi, ma permane un gap crescente a favore delle aziende familiari.

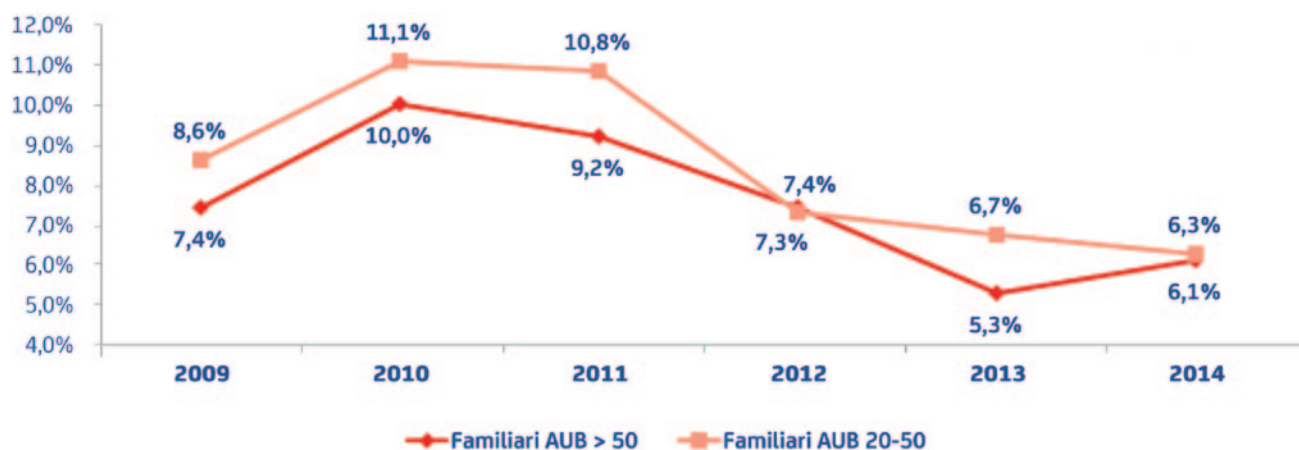


Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	7,7	6,0	6,6	6,6	8,1	7,6	6,8	5,9
Filiali di Imprese Estere	7,3	6,9	6,6	6,8	7,0	6,7	6,3	6,1
Statali o Enti Locali	8,4	8,9	8,3	8,1	7,6	7,3	7,4	6,3
Coalizioni	7,3	7,0	6,9	7,1	7,2	7,0	7,0	6,6
Cooperative o Consorzi	11,8	10,3	11,3	11,5	12,0	11,5	10,9	11,2

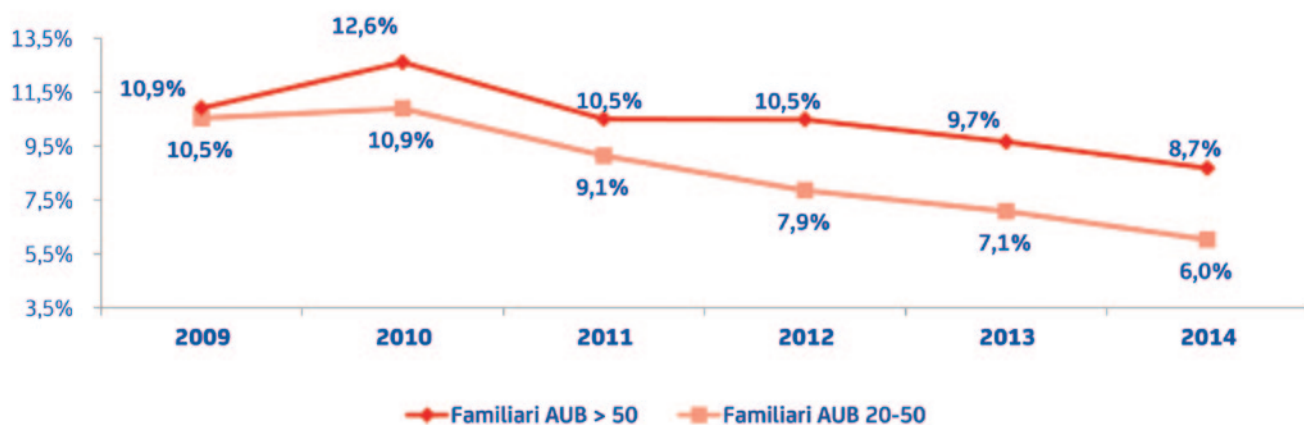
* Rapporto di Indebitamento = Totale Attivo/Patrimonio Netto (Fonte: Aida). Il Rapporto di Indebitamento delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

LA CRESCITA DEGLI INVESTIMENTI E DEL PATRIMONIO NETTO NELLE AZIENDE FAMILIARI

LE VARIAZIONI DELL'ATTIVO FISSO NETTO *



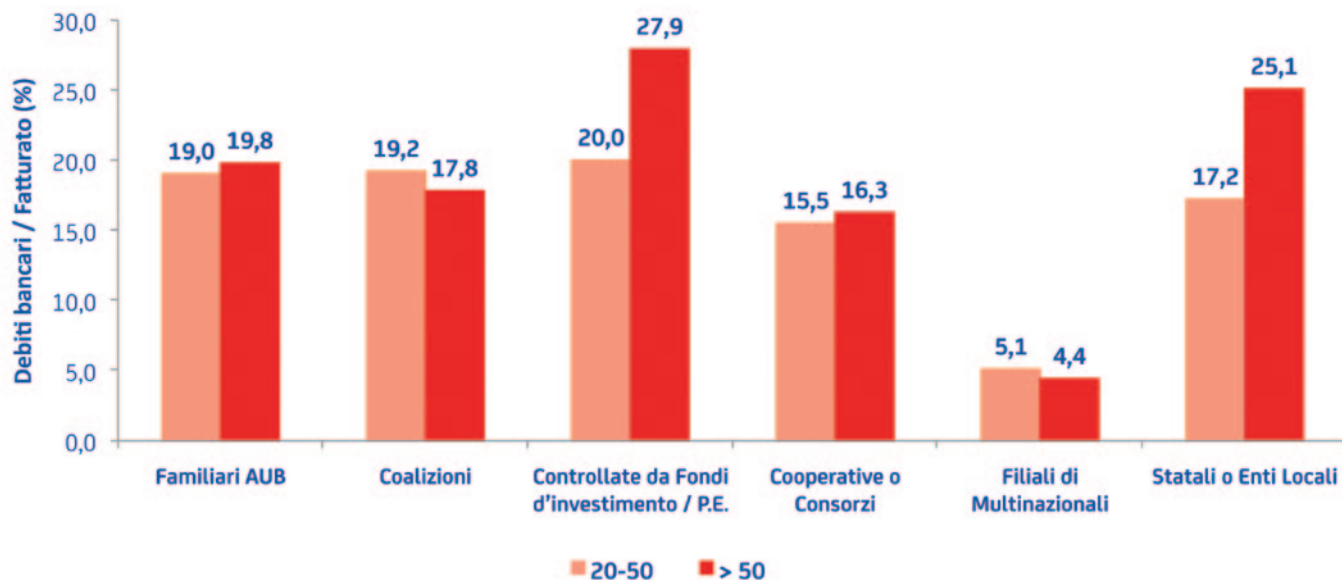
LE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO *



* Fonte: Aida.

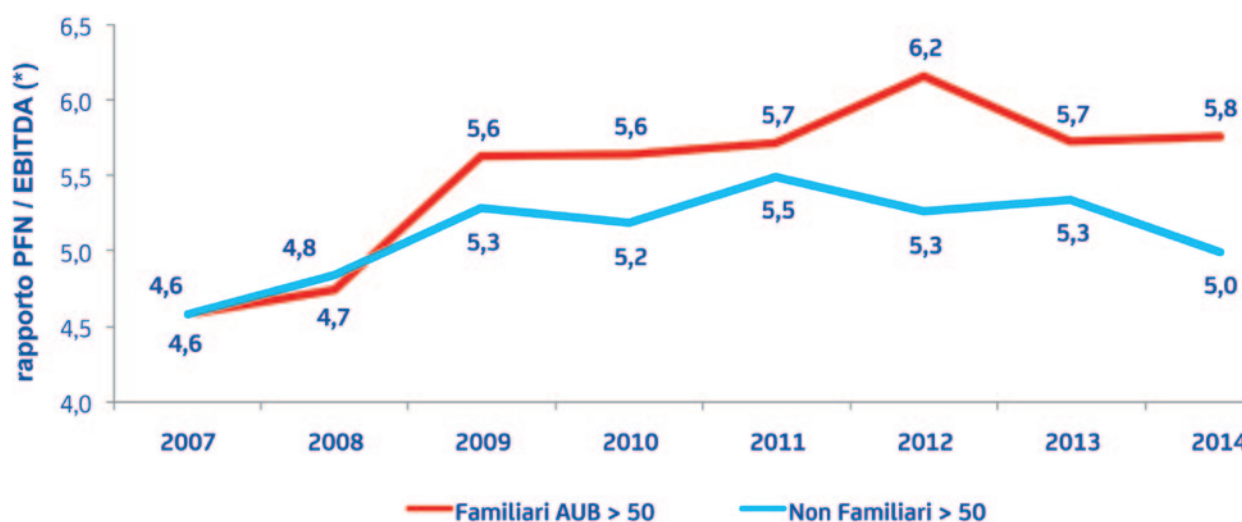
L'INCIDENZA DEI DEBITI BANCARI SUL FATTURATO

L'incidenza dei debiti bancari è sostanzialmente allineata nelle aziende piccole e medio-grandi, ad eccezione che nelle aziende statali e controllate da private equity.



LA CAPACITÀ DI RIPAGARE IL DEBITO NELLE AZIENDE MEDIO-GRANDI

Nel 2014 la capacità di ripagare il debito è stabile nelle aziende familiari, e aumenta nelle non familiari.

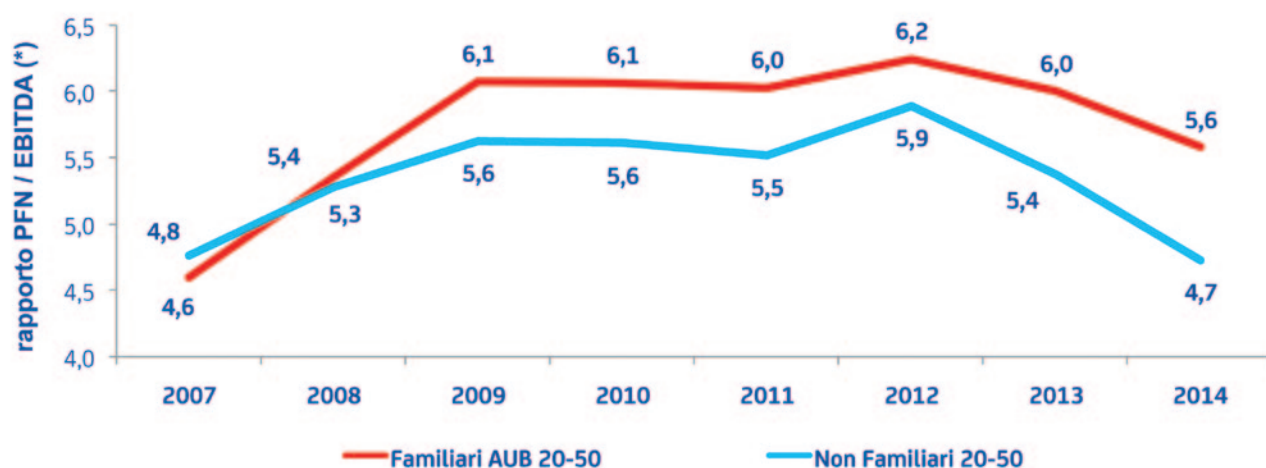


Non Familiari (>50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	4,6	7,0	6,6	5,8	5,5	4,5	6,4	2,7
Filiali di Multinazionali	3,5	3,7	4,1	3,7	4,4	3,9	4,1	4,2
Coalizioni	4,6	5,0	6,1	5,0	5,1	5,7	5,9	4,5
Statali o Enti Locali	4,3	4,9	5,3	5,7	4,9	5,2	4,0	5,6
Cooperative o Consorzi	7,6	7,3	7,1	8,6	9,0	8,4	8,2	7,4

* La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida). Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

LA CAPACITÀ DI RIPAGARE IL DEBITO NELLE AZIENDE PICCOLE

Anche nelle aziende più piccole si conferma una minore capacità da parte delle aziende familiari di ripagare il debito rispetto alle non familiari.

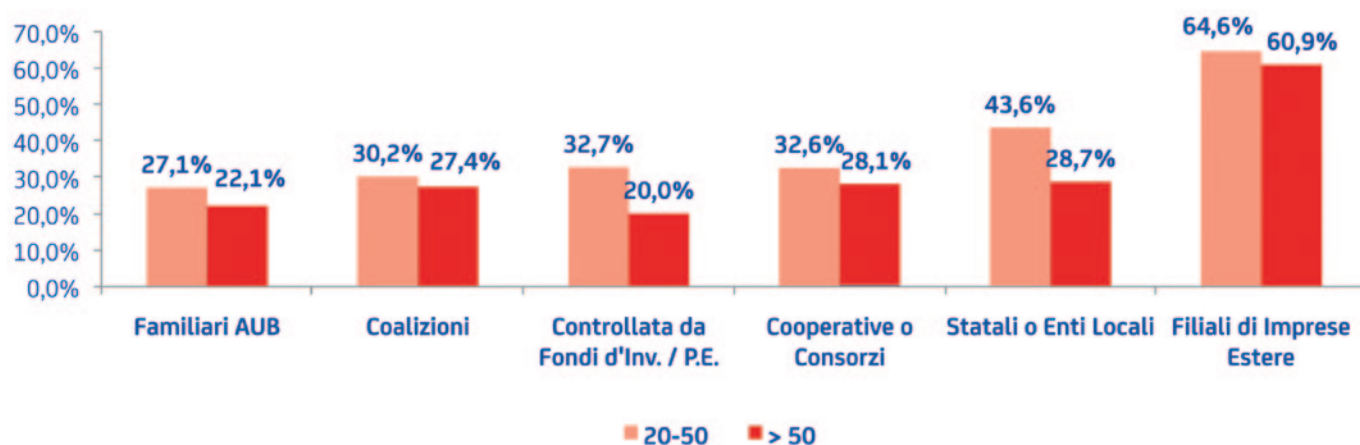


Non Familiari (20-50)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Statali o Enti Locali	4,3	4,0	3,9	4,0	3,9	4,6	3,3	2,7
Coalizioni	4,3	5,4	6,1	5,8	5,9	5,9	6,0	4,2
Filiali di Multinazionali	4,2	4,5	5,0	5,0	5,1	5,4	4,7	4,7
Controllate da Fondi d'investimento / P.E.	4,2	4,6	5,4	4,8	5,2	4,9	3,8	5,2
Cooperative o Consorzi	6,1	6,7	6,8	6,9	6,4	7,3	6,8	5,8

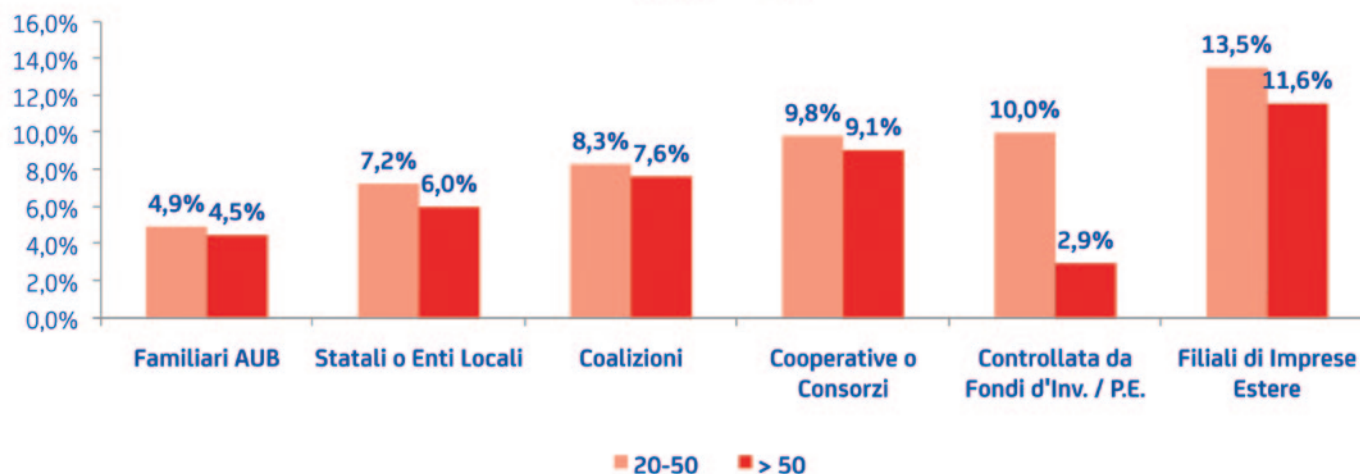
* La base di calcolo è costituita dalle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (Fonte: Aida). Il rapporto PFN/EBITDA delle aziende non familiari è una media ponderata delle aziende con assetti proprietari non familiari.

LE AZIENDE CON LIQUIDITÀ ED EBITDA NEGATIVO

AZIENDE CON LIQUIDITÀ



AZIENDE CON EBITDA NEGATIVO



Le aziende familiari AUB: benchmark italiano?

Il confronto con le aziende monitorate da Mediobanca



METODOLOGIA DI CONFRONTO

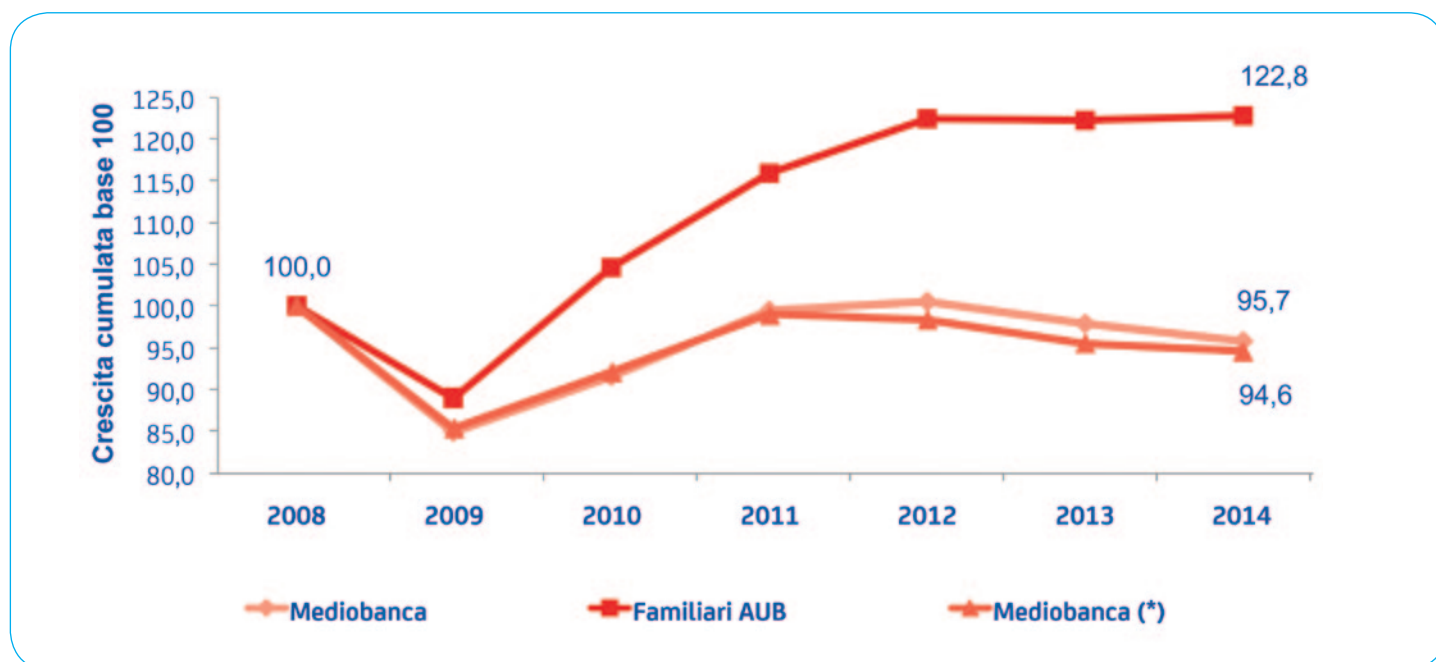
RAPPORTO MEDIOBANCA 2015*:

- monitora tutte le aziende con oltre 500 dipendenti e un quinto di quelle di media dimensione (ossia con meno di 500 dipendenti e un fatturato non superiore a 355 milioni di euro), per un totale di 2.055 imprese. Tale campione rappresenta il 49% del fatturato delle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti (contro il 60,4% rappresentato dalle aziende familiari dell'Osservatorio AUB);
- gli indici di bilancio riportati a seguire sono stati calcolati sulla base dei dati aggregati delle poste di bilancio presentate nell'indagine Mediobanca. Tale metodologia di calcolo, utilizzata anche per le aziende dell'Osservatorio AUB al fine di rendere comparabili le analisi, ha condotto in alcuni casi a risultati parzialmente differenti da quelli presentati nella sezione precedente del rapporto AUB.

* Indagine annuale sull'aggregato delle principali società italiane (agosto 2015).

CONFRONTO DEL TREND DI CRESCITA

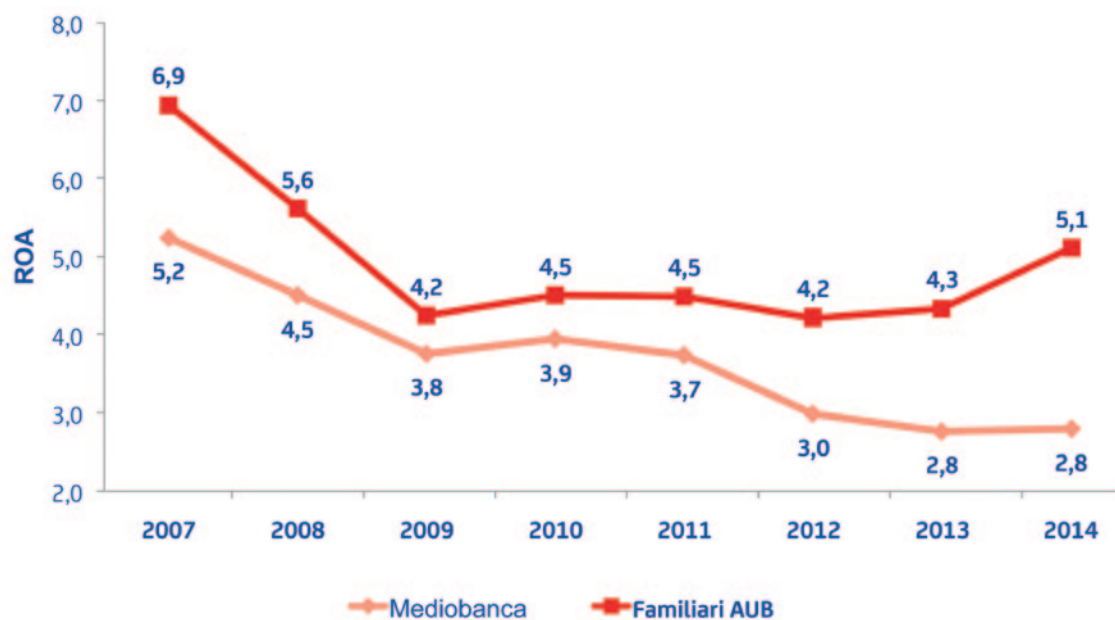
La crescita cumulata dei ricavi nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2015.



* I dati si riferiscono alle sole aziende private monitorate nell'indagine Mediobanca 2015 (escludendo le aziende a controllo pubblico).

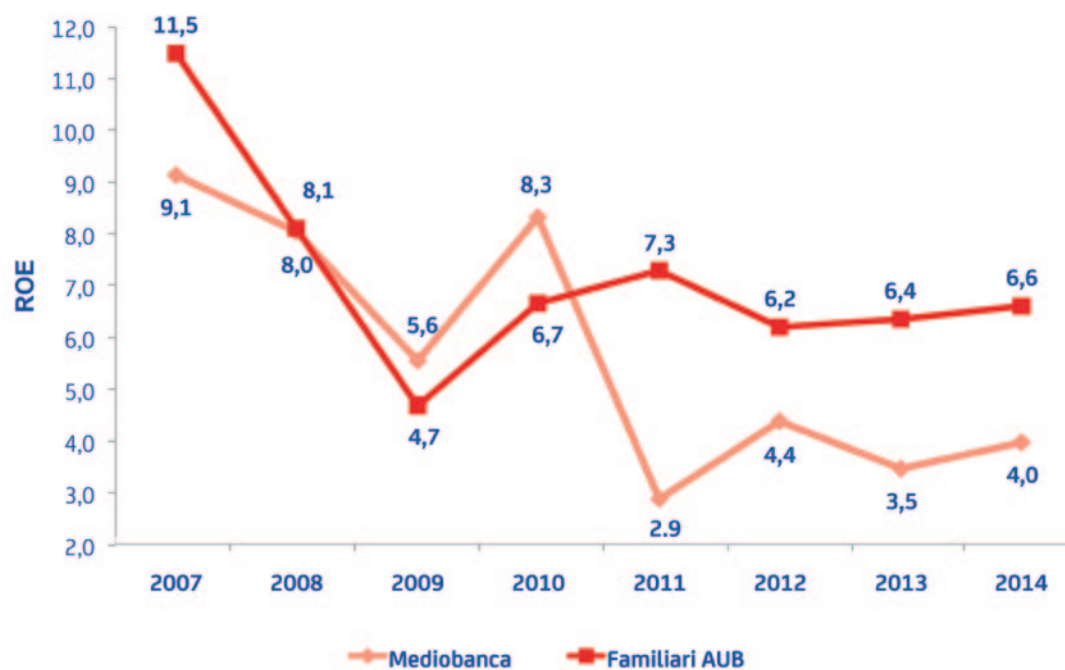
CONFRONTO DELLA REDDITIVITÀ OPERATIVA

La redditività operativa nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2015.



CONFRONTO DELLA REDDITIVITÀ NETTA

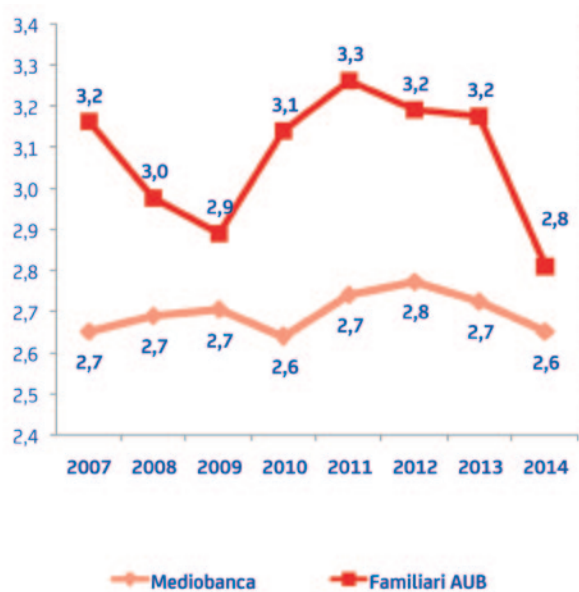
La redditività del capitale netto nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2015.



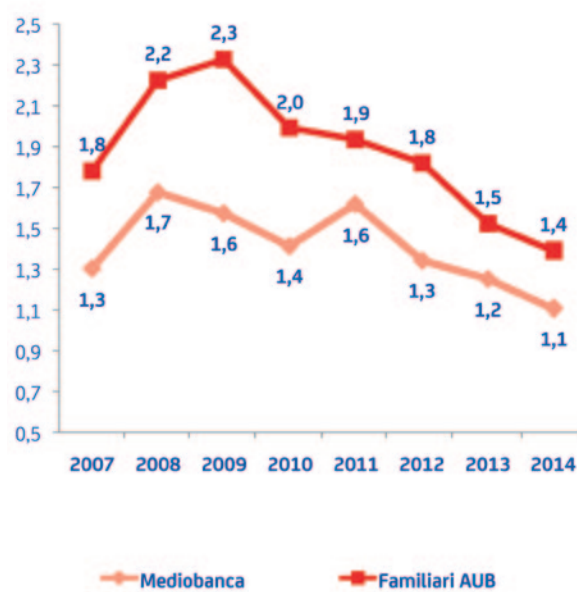
CONFRONTO DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE

L'indebitamento e la capacità di ripagare il debito nell'Osservatorio AUB e nel Rapporto Mediobanca 2015.

RAPPORTO DI INDEBITAMENTO



PFN/EBITDA

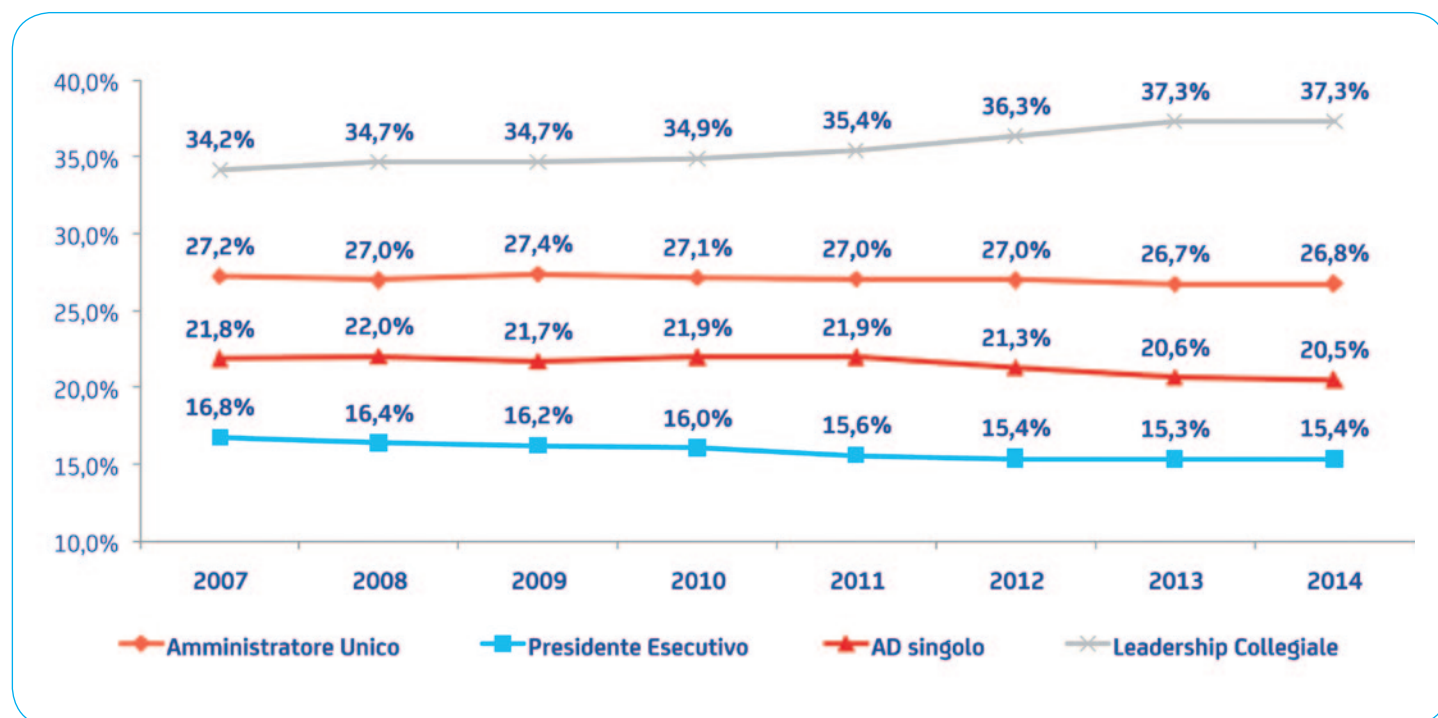


I modelli di leadership prevalenti: leadership collegiale e amministratore unico



I MODELLI DI LEADERSHIP

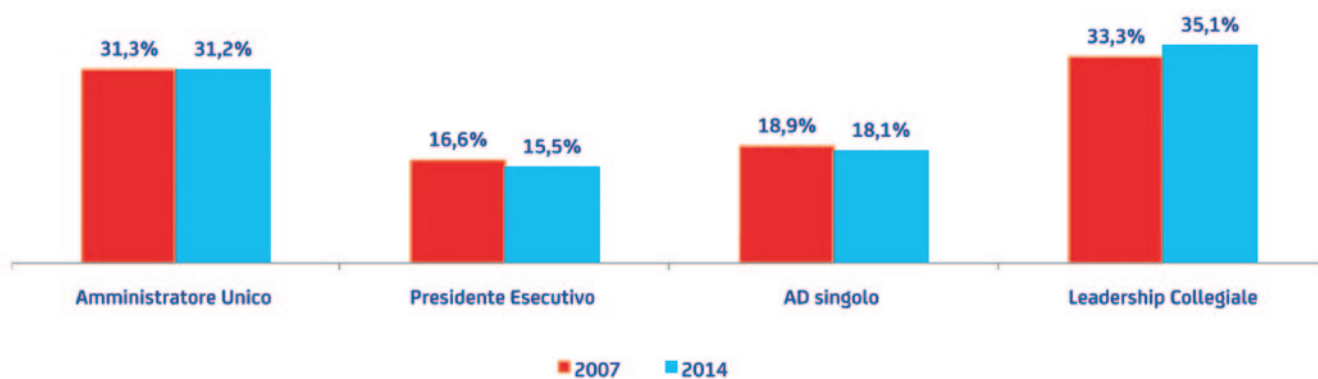
L'evoluzione dei modelli di leadership di tutte le aziende familiari con fatturato superiore a 20 milioni tra il 2007 e il 2014.



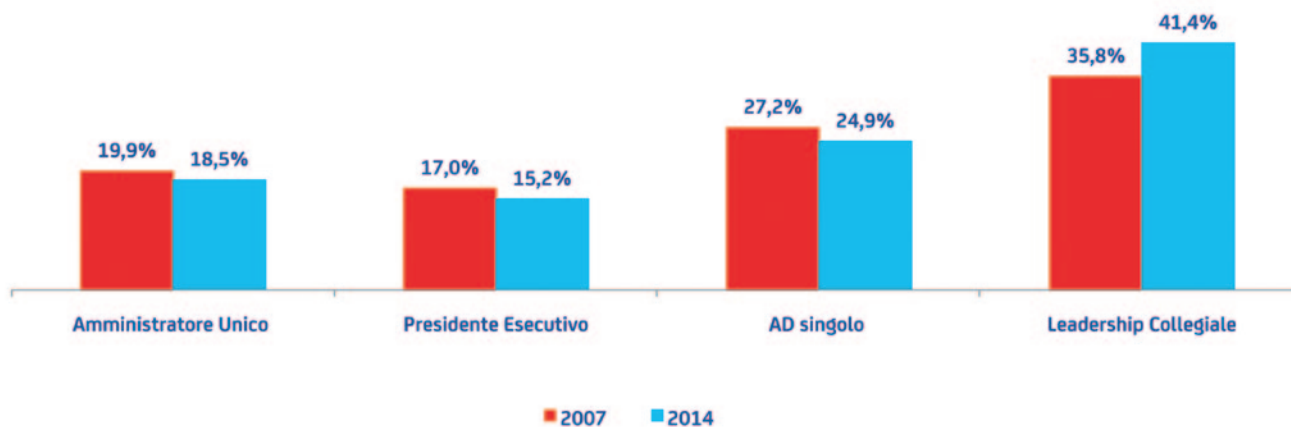
I MODELLI DI LEADERSHIP PER DIMENSIONE

L'evoluzione dei modelli di leadership delle aziende piccole e di medie e grandi dimensioni.

AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI



AZIENDE DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI



L'IDENTIKIT DEI MODELLI DI LEADERSHIP

	AMMINISTRATORE UNICO		PRESIDENTE ESECUTIVO		AD SINGOLO		LEADERSHIP COLLEGIALE *	
	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Età Azienda	23,6	24,4	29,3	30,1	30,9	33,8	31,9	33,5
Prima generazione	48,0%	48,9%	40,8%	35,0%	20,8%	22,3%	35,9%	34,7%
Leadership Familiare	89,8%	87,5%	93,3%	88,1%	76,3%	69,5%	65,6%	56,3%
Età del leader	57,0	58,5	61,2	60,5	55,9	55,8	60,8	62,0
CdA tutto familiare			54,6%	43,9%	41,1%	30,2%	50,7%	39,7%
% Consiglieri Familiari			78,8%	70,7%	70,0%	60,8%	78,1%	70,8%
% Consiglieri Donna			21,8%	19,1%	20,9%	18,1%	21,4%	19,6%
% Consiglieri Giovani (< 40 anni)			13,4%	15,0%	12,9%	12,5%	13,0%	12,3%
% Consiglieri con Deleghe			32,0%	47,1%	35,5%	45,1%	76,2%	72,4%
Ricavi vendite e prestazioni (mln Euro)	29,3	109,4	29,8	149,7	31,4	295,5	31,8	171,1

* Nella leadership collegiale è stata considerata la media di tutti gli AD del team per calcolare la familiarità della leadership.

PERFORMANCE DEI MODELLI DI LEADERSHIP

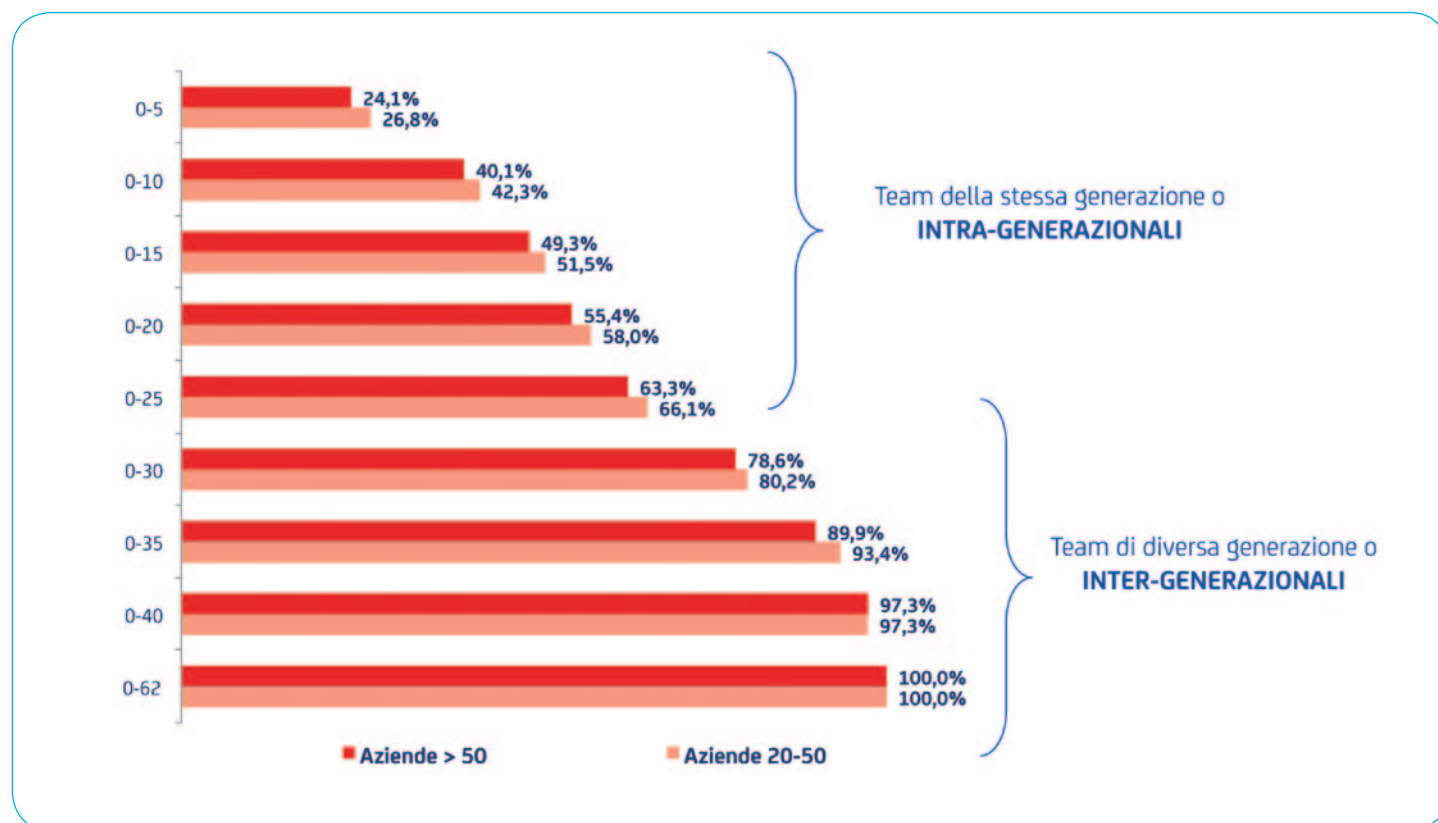
Le performance reddituali ottenute con un Amministratore Unico sono statisticamente superiori a quelle ottenute dalle altre forme di leadership.

	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
Modelli di leadership	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Amministratore Unico	0,5***	0,1	1,7 ***	1,1**	0,6**	1,5***
Presidente Esecutivo	-0,0	0,1	-0,3	-0,2	0,3	-0,2
AD singolo	-0,4 **	-0,2	-0,8 *	-0,4	-0,7**	-0,2
Leadership Collegiale	-0,2	0,1	-0,9 **	-0,2	-0,2	-0,5**

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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

GENERAZIONI PRESENTI NEL TEAM DI AD

La differenza di età tra l'AD più giovane e quello più anziano nei team di AD è simile anche nelle aziende di piccole dimensioni.



I leader familiari performano bene



FAMILIARITÀ DEI MODELLI DI LEADERSHIP

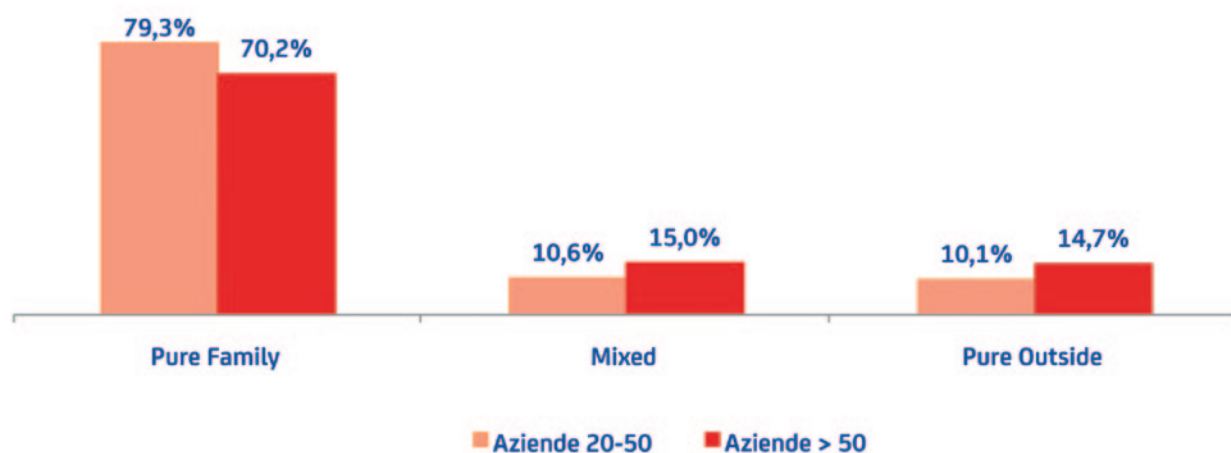
Una mappatura in base alla familiarità dei modelli di leadership.

	Modello "Pure Family"	Modello "Mixed"	Modello "Pure Outside"
Leadership Collegiale	Team di AD interamente familiare 23,0% dei casi (AUB 20-50) 23,3% dei casi (AUB > 50)	Almeno un AD esterno 10,6% dei casi (AUB 20-50) 15,0% dei casi (AUB > 50)	Team di AD tutto esterno alla famiglia 1,6% dei casi (AUB 20-50) 3,0% dei casi (AUB > 50)
Leadership Individuale *	Leader Familiare 56,3% dei casi (AUB 20-50) 46,9% dei casi (AUB > 50)		Leader non familiare 8,5% dei casi (AUB 20-50) 11,7% dei casi (AUB > 50)

* Leadership individuale: Amministratore Unico, Presidente Esecutivo o AD singolo.

LEADER FAMILIARI E PERFORMANCE (1/2)

I modelli “pure family” sono i più diffusi e mostrano performance superiori rispetto ai modelli “mixed” e “pure outside”...



	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
Modello di leadership	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Pure Family	1,0 ***	0,3 *	1,4 ***	0,5*	0,9 ***	0,8 **
Mixed	-0,5 **	-0,1	-1,4 **	0,2	-1,1 ***	-0,2
Pure Outside	-1,2 ***	-0,4 *	-1,1*	-1,2 *	-0,3	-1,2 ***

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 (***) 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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

LEADER FAMILIARI E PERFORMANCE (2/2)

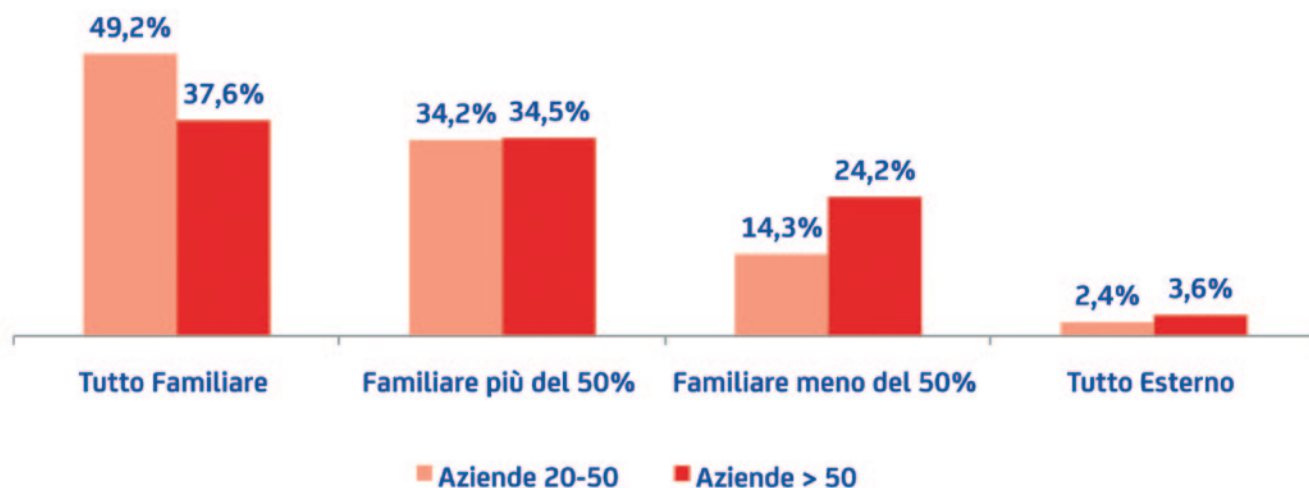
... e tali risultati sono confermati sia nelle aziende guidate da un leader di prima generazione che di generazioni successive.

	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
Modello di leadership	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive
Pure Family	0,6 **	0,5 ***	0,4	0,7 *	0,7 ***	0,7 *
Mixed	-0,7 **	-0,1	-0,4	-0,5	-0,7 **	-1,0 *
Pure Outside	0,1	-0,7 ***	-0,4	-0,7	-0,5	-0,0

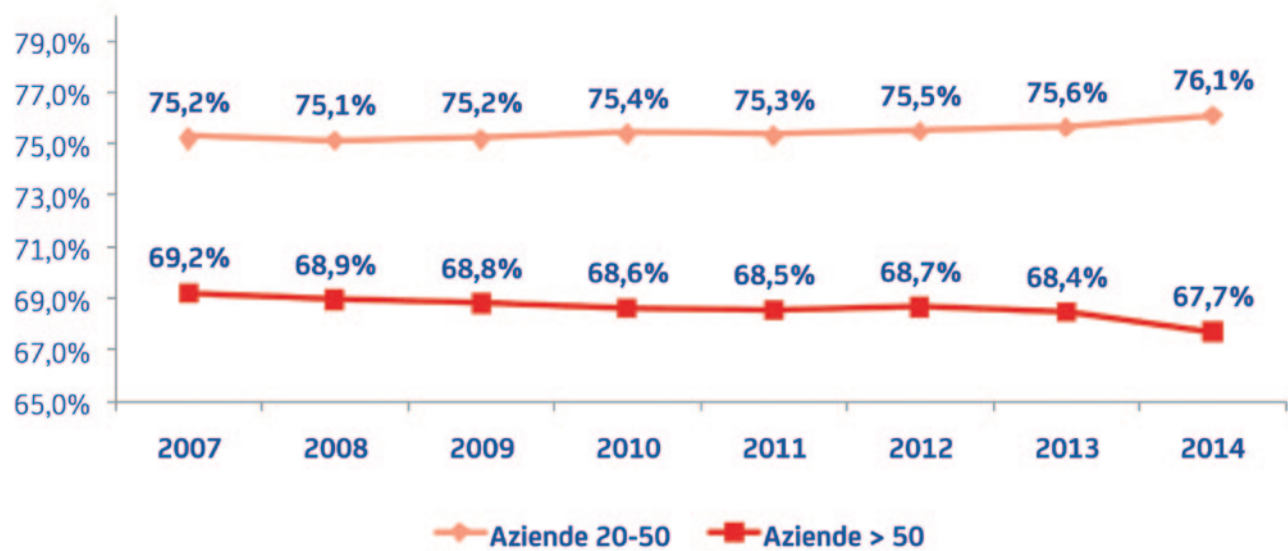
I valori indicano che le diverse forme di leadership hanno performance **superiori (+)** o **inferiori (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (***) o (***) se il p value è <.01, media significatività (**) o (**) se il p value è <.05, discreta significatività (*) o (*) se il p value è <.1). Per l’elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

LA FAMILIARITÀ DEL CDA

COMPOSIZIONE CDA



% CONSIGLIERI FAMILIARI NEL CDA



I leader giovani
performano
meglio, le donne
non sembra



ETÀ DEL LEADER

Tra il 2007 e il 2014 si assiste ad un progressivo invecchiamento dei leader aziendali.

CLASSI DI ETÀ DEL LEADER AZIENDALE	20-50		> 50		TOTALE	
	2007	2014	2007	2014	2007	2014
Meno di 40 anni	11,1%	5,8%	9,1%	4,5%	10,4%	5,3%
Tra i 40 e i 50 anni	24,5%	19,5%	22,1%	18,2%	23,7%	19,0%
Tra i 50 e i 60 anni	26,4%	28,2%	24,7%	28,8%	25,8%	28,4%
Tra i 60 e i 70 anni	24,4%	24,5%	27,5%	24,8%	25,5%	24,6%
Oltre i 70 anni	13,7%	22,1%	16,6%	23,6%	14,7%	22,6%

CLASSI DI ETÀ E PERFORMANCE

I leader anziani mostrano performance inferiori.

Classi di età	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Inferiore a 40 anni	-0,2	0,0	1,9 ***	2,0 ***	3,0 ***	2,2 ***
Tra i 40 e i 50 anni	-0,3	0,2	-0,1	0,7 *	0,5 *	0,9 ***
Tra i 50 e i 60 anni	0,2 *	0,0	0,1	-0,7 **	-0,6 **	-0,5
Tra i 60 e i 70 anni	0,5 ***	0,2	0,1	-0,1	-0,7 **	-0,5
Superiore a 70 anni	-0,5 ***	-0,4 **	-1,2 ***	-0,8 ***	-0,5 **	-0,9 ***

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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

CLASSI DI ETÀ, GENERAZIONE E PERFORMANCE

Anche nelle aziende di prima generazione i leader più anziani mostrano performance inferiori.

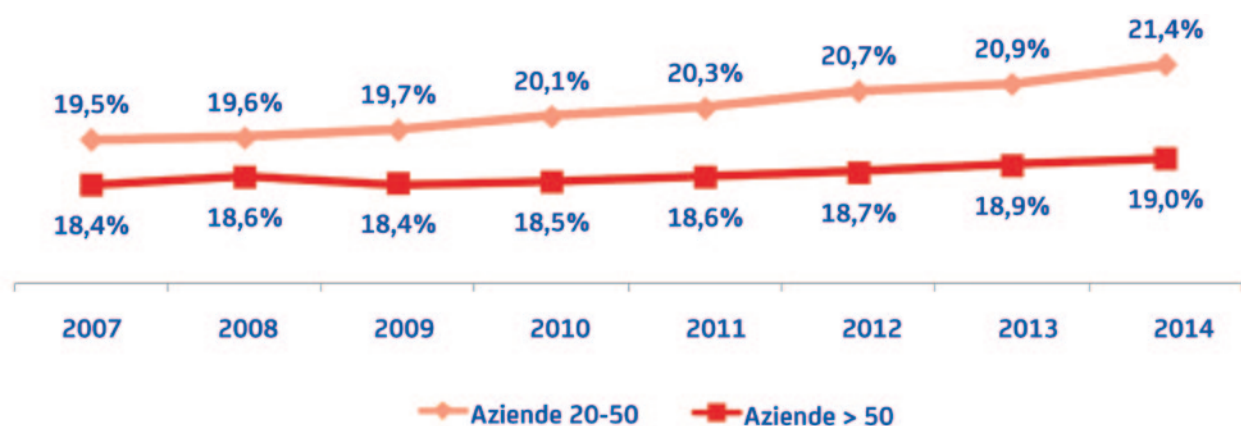
	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
CLASSI DI ETÀ	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive
Inferiore a 40 anni	0,5	-0,1	5,2 ***	1,2 **	5,6 ***	2,1 ***
Tra 40 e i 50 anni	0,4 **	-0,1	0,5	0,3	1,0 ***	0,6 **
Tra 50 e i 60 anni	0,2	0,1	-0,4	-0,2	0,5	-0,5 **
Tra 60 e i 70 anni	0,2	0,3 **	0,3	-0,1	-0,7 **	-0,7 **
Superiore a 70 anni	-0,9 ***	-0,4 ***	-1,5 ***	-0,9 **	-0,9 ***	-0,5 *

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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

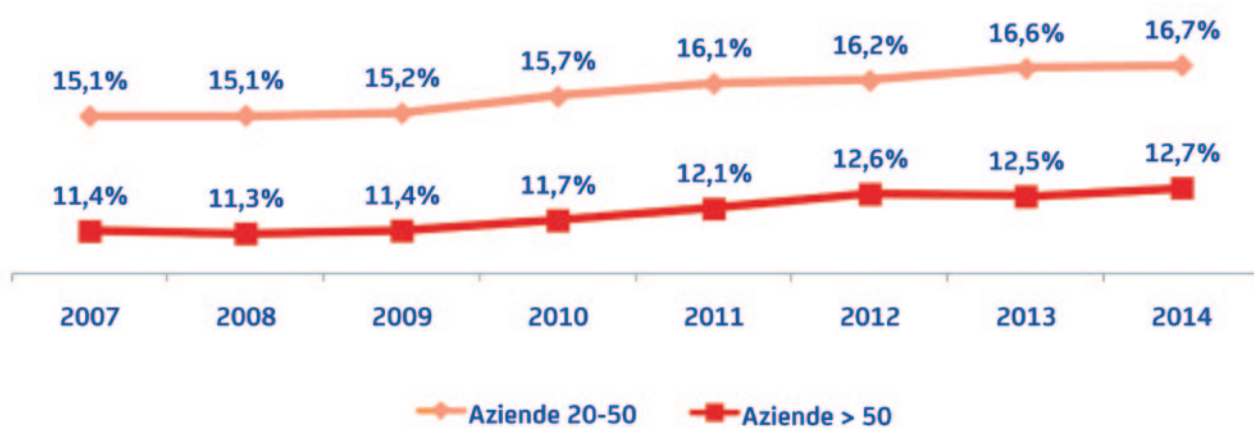
LA PRESENZA DELLE DONNE

La presenza delle donne nel CdA è più elevata nelle aziende di piccole dimensioni, soprattutto con riferimento alla leadership aziendale.

PERCENTUALE CONSIGLIERI DONNA



PERCENTUALE AD DONNA



LA PRESENZA DELLE DONNE E LE PERFORMANCE

La relazione tra la presenza delle donne e le performance non è evidente.

	Δ ROI		Δ ROE		Δ TASSO DI CRESCITA RICAVI	
PRESENZA DELLE DONNE	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Almeno una donna in CdA	0,1	0,2	-0,1	0,2	-0,1	0,3
Leader Donna	-0,1	0,3	-0,1	0,8	0,1	-0,1
Almeno un CEO donna	-0,3	0,2	-0,5	0,4	0,0	0,2

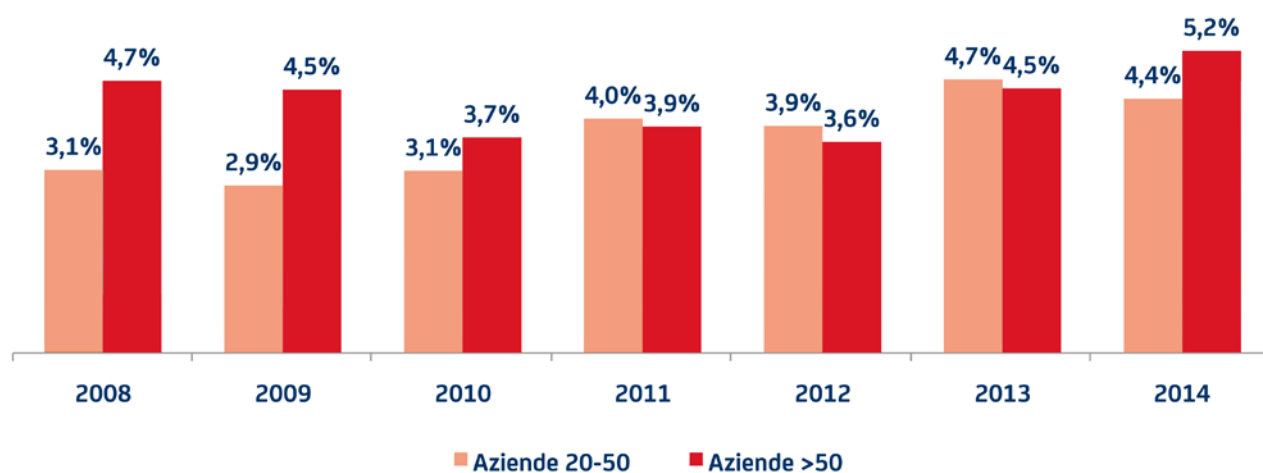
I valori indicano che la presenza delle donne ha performance **superiori (+)** o **inferiori (-)** di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (***) se il p value è <.01, media significatività (**) se il p value è <.05, discreta significatività (*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). È 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.

**Il numero
dei leader
non familiari
aumenta**



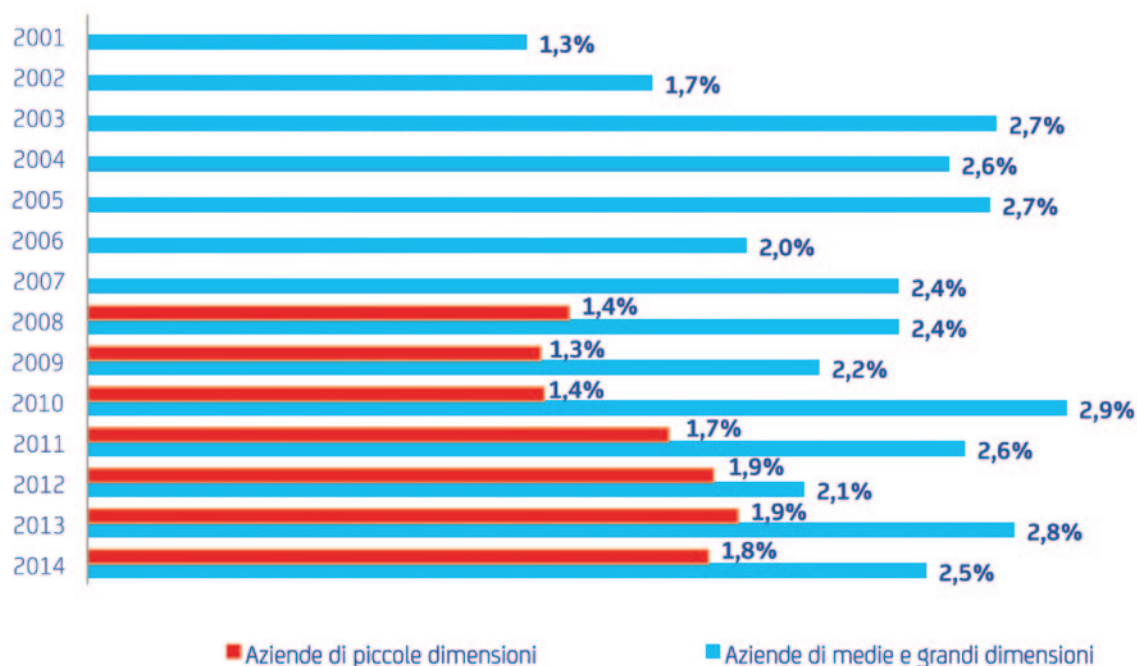
IL RICAMBIO AL VERTICE

Il trend delle successioni al vertice è in aumento nell'ultimo biennio.



IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

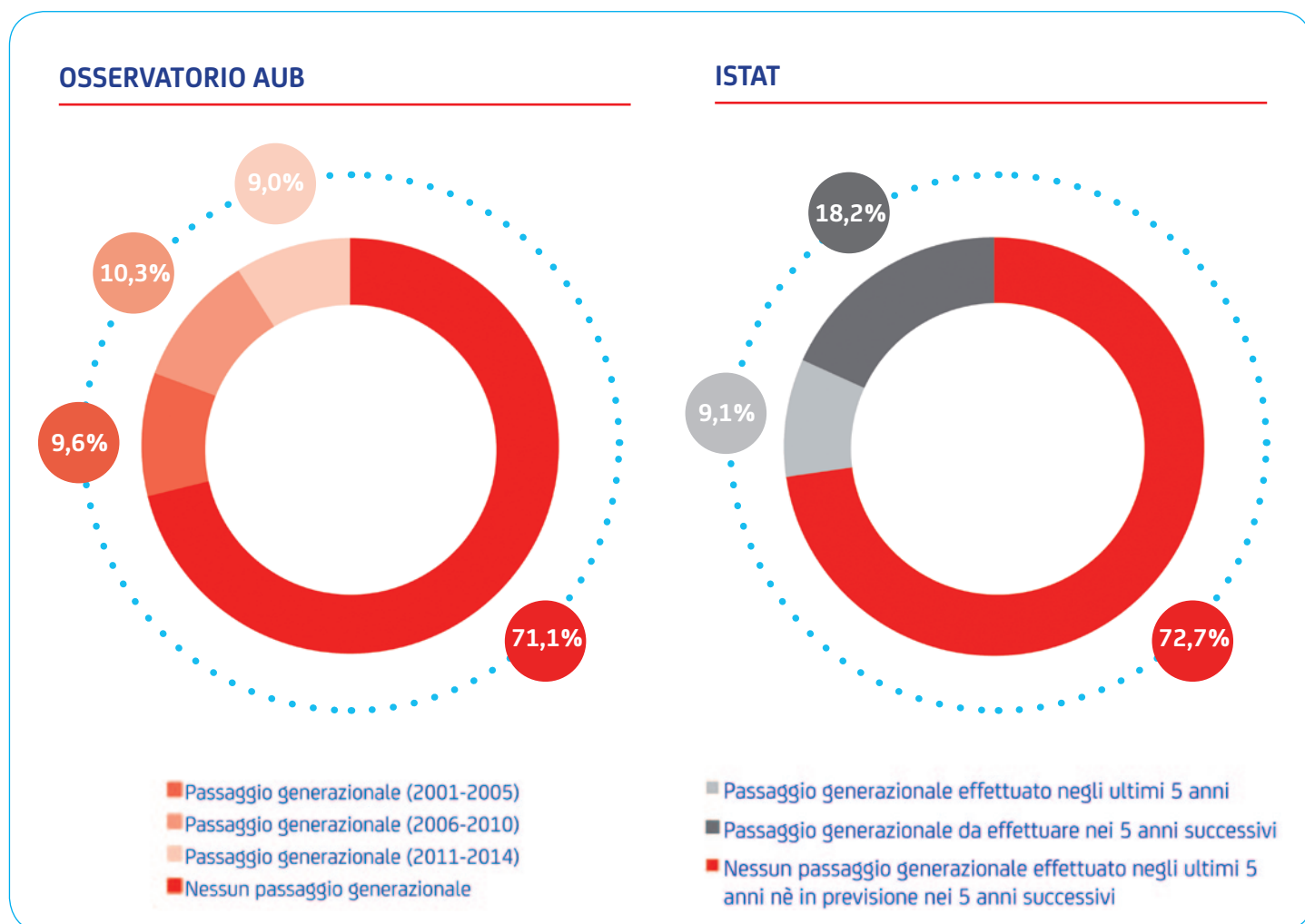
Circa il 2,5% delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni (e l'1,6% di quelle piccole) è stato oggetto ogni anno di un passaggio generazionale *.



* I passaggi generazionali sono stati identificati tramite le successioni al vertice che hanno coinvolto un leader uscente familiare e un leader entrante esterno alla famiglia o più giovane di almeno 15 anni se familiare.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: UN CONFRONTO CON L'ISTAT

All'interno dell'Osservatorio AUB le aziende interessate da un ricambio generazionale nel periodo 2006-2010 rappresentano il 10,3% del totale, contro il 9,1% della media nazionale rilevata dal censimento ISTAT del 2011.



* Elaborazione dati Censimento dell'industria e dei servizi 2011 (Fonte: Istat).

** Quesito volto a rilevare eventuali passaggi generazionali avvenuti a partire dal 2006.

L'APERTURA VERSO L'ESTERNO

Nelle aziende più piccole si assiste soltanto nell'ultimo anno ad una inversione di tendenza nel coinvolgimento dei non familiari, mentre nelle aziende più grandi la tendenza si è avviata con la crisi.

	FAMILIARI AUB 20-50			FAMILIARI AUB >50		
ANNO	F USCENTE	F ENTRANTE	F SALDO	F USCENTE	F ENTRANTE	F SALDO
2008	74	85	11	59	55	-4
2009	68	79	11	53	50	-3
2010	73	82	9	48	46	-2
2011	95	109	14	59	52	-7
2012	87	109	22	52	36	-16
2013	116	117	1	62	53	-9
2014	113	112	-1	87	62	-25
Totale	626	693	67	420	354	-66

* I dati si riferiscono ai quattro modelli di leadership analizzati: Amministratore Unico, Presidente Esecutivo, AD singolo e Leadership Collegiale.

**Le aziende del
programma Elite:
un benchmark da
considerare**



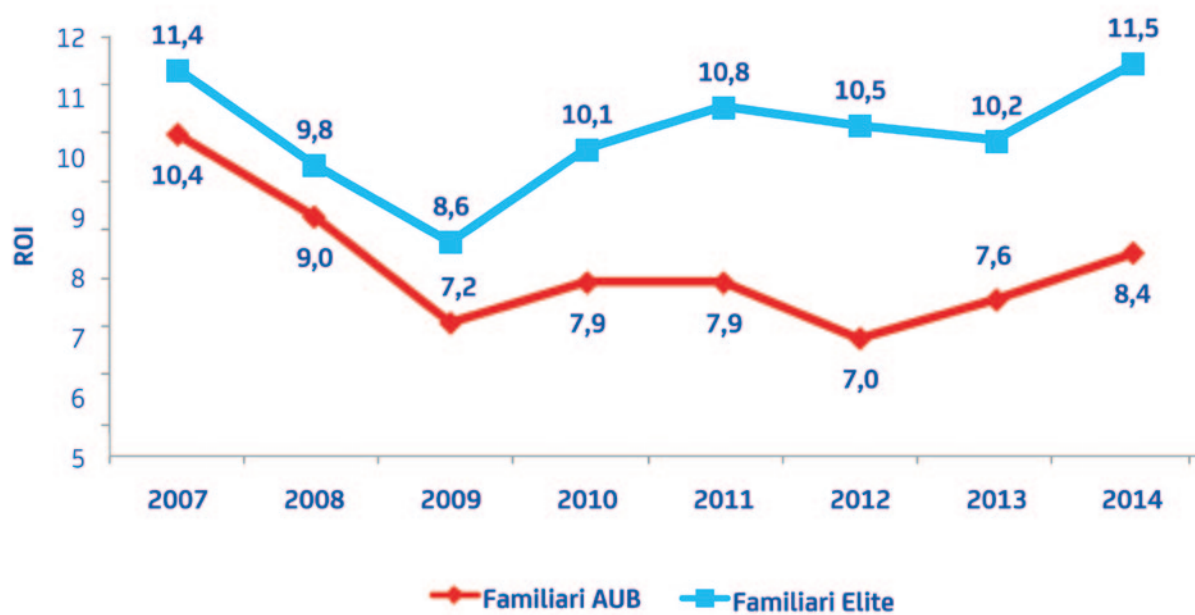
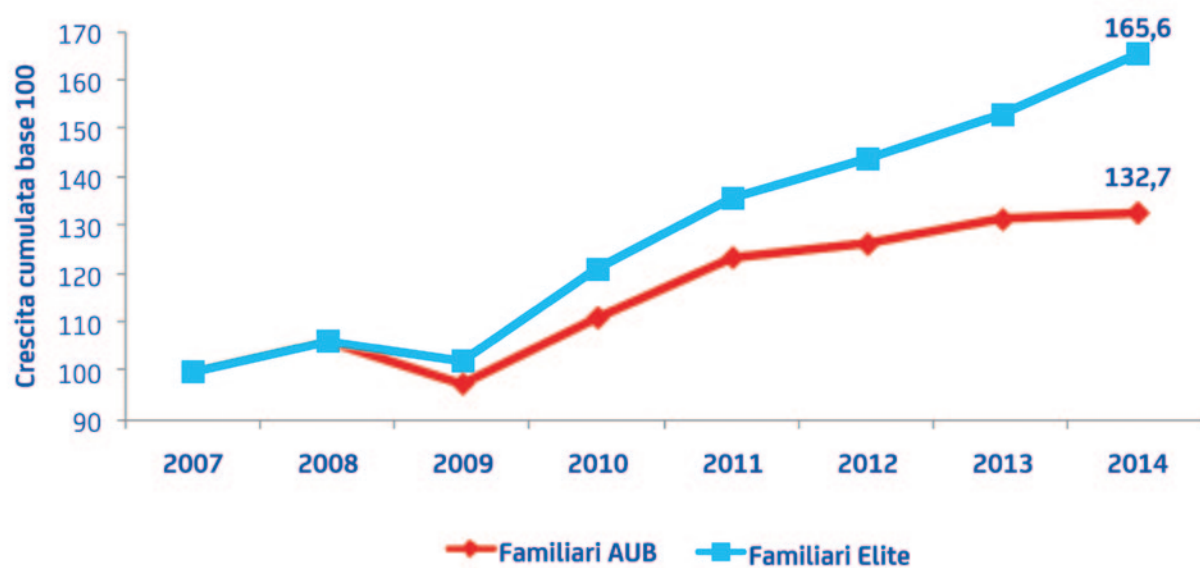
GLI ASSETTI PROPRIETARI DELLE AZIENDE ELITE

Le aziende dell'Osservatorio AUB iscritte al programma "Elite" di Borsa Italiana sono **151**:

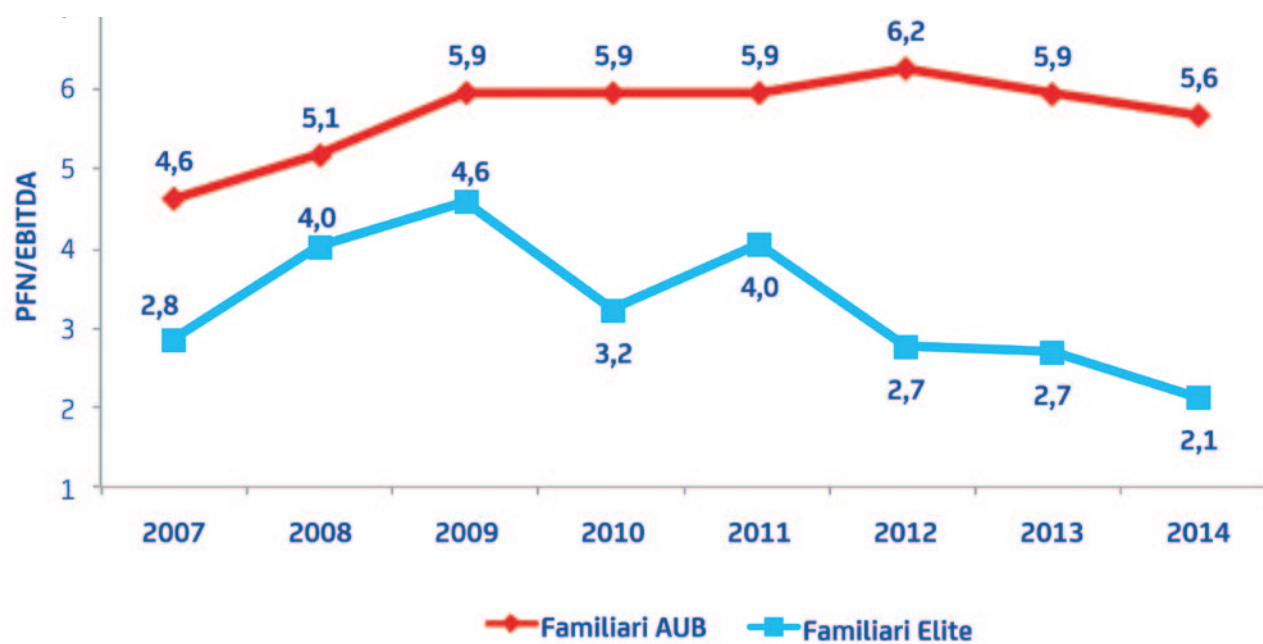
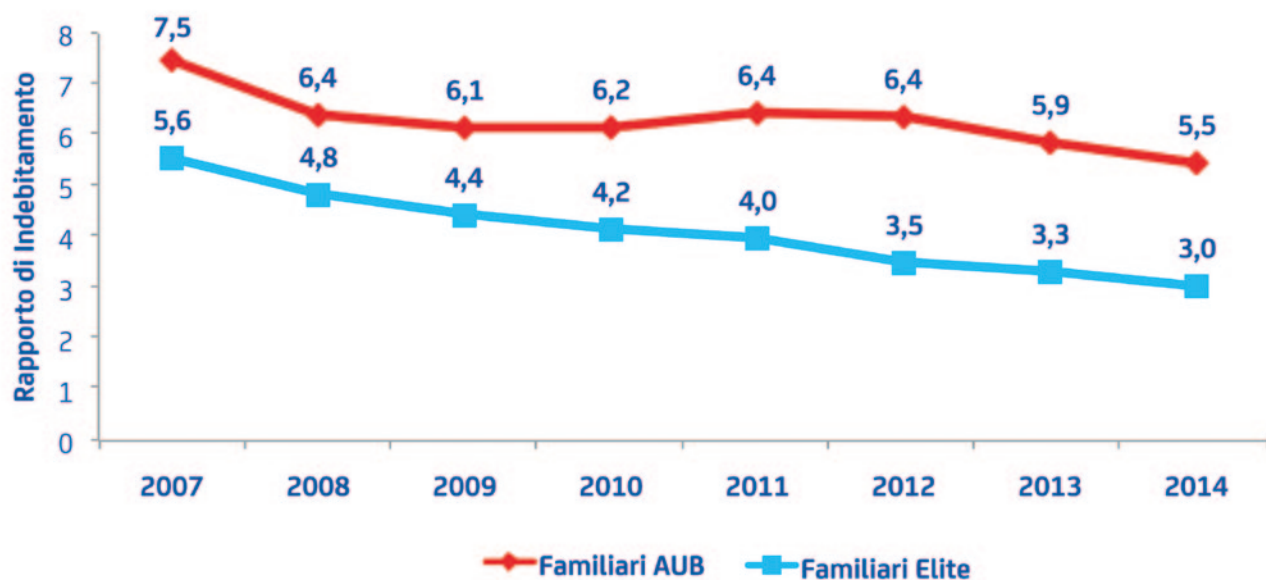
- generano un fatturato di poco superiore ai 20 miliardi di Euro;
- impiegano circa 90 mila dipendenti.

ASSETTO PROPRIETARIO	AZIENDE AUB ELITE		AZIENDE OSSERVATORIO AUB	
	N	%	N	%
Familiari	122	80,9%	10.231	65,1%
Filiali di Imprese Estere	1	0,6%	2.596	16,5%
Coalizioni	12	7,9%	995	6,3%
Cooperative e Consorzi	1	0,6%	939	6%
Statali/Enti locali	3	2,0%	612	3,9%
Controllate da Fondi di Inv./P.E.	12	7,9%	256	1,6%
Controllate da Banche	0	0,0%	80	0,5%
Controllate da Fondazioni	0	0,0%	13	0,1%
Totale	151	100%	15.722	100%

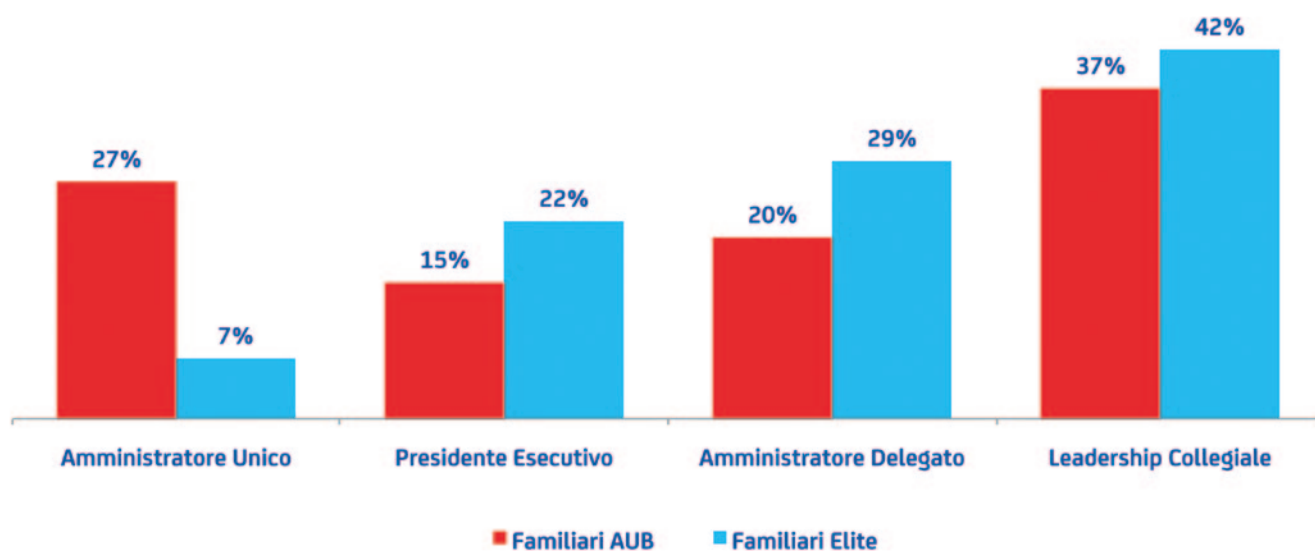
CRESCITA E REDDITIVITÀ OPERATIVA



LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

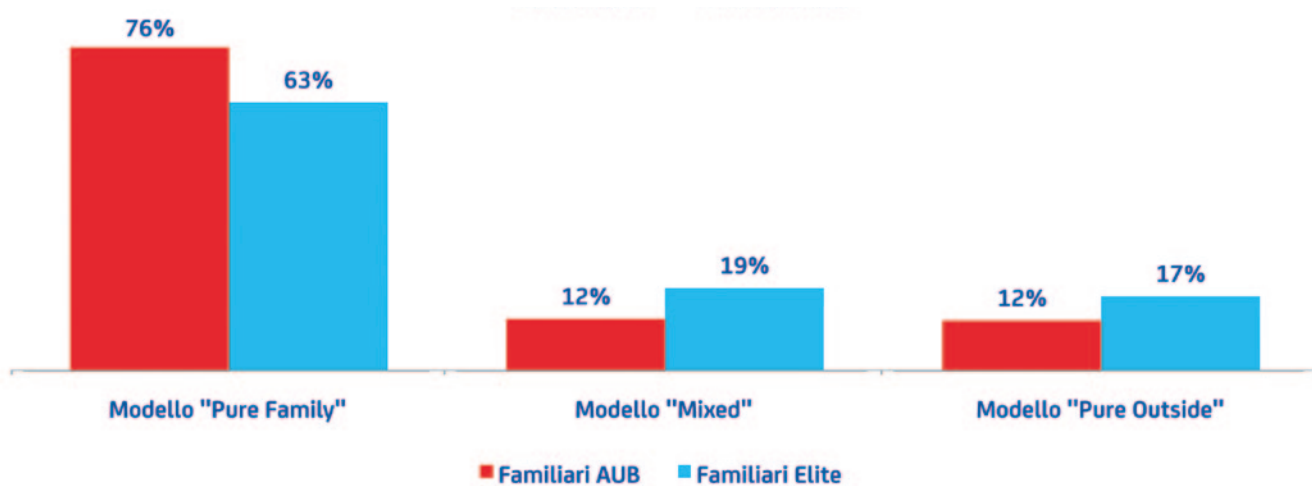
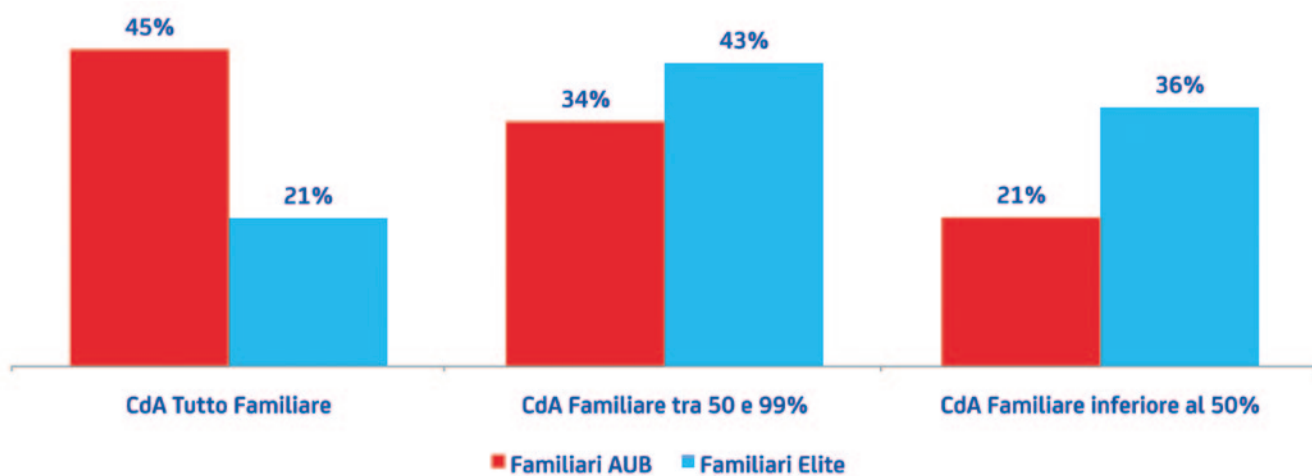


I MODELLI DI LEADERSHIP E LA DIMENSIONE DEL CDA



Familiari AUB								
N. MEDIO CONSIGLIERI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Familiari AUB	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,1
Familiari Elite	4,7	4,8	4,9	5,0	4,9	5,0	5,1	5,1

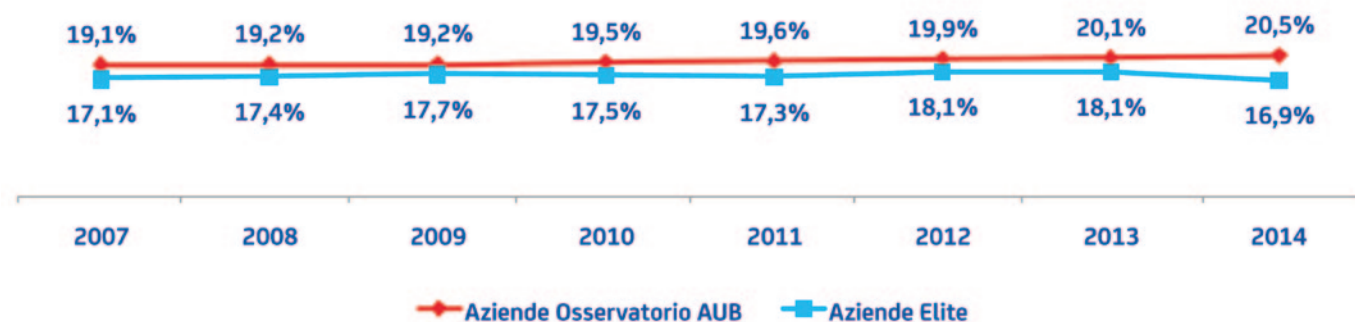
LA FAMILIARITÀ DEL CDA E DELLA LEADERSHIP



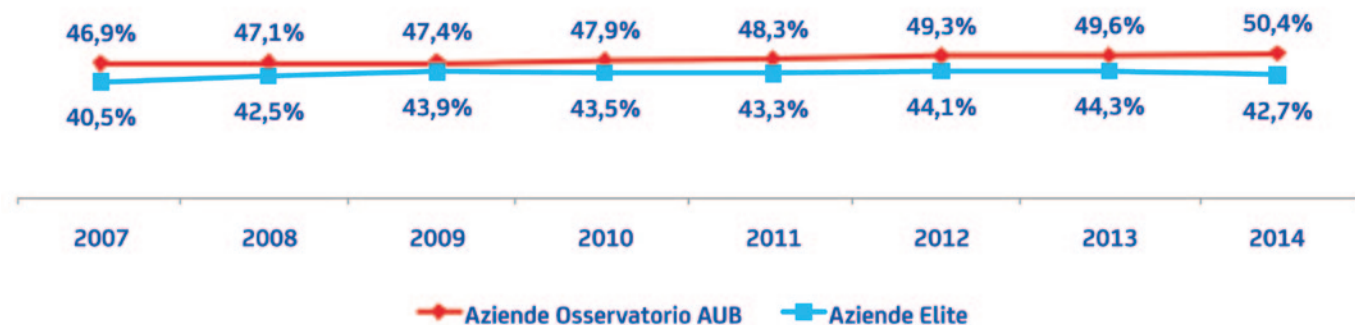
QUOTE ROSA NEI CDA

La legge Golfo-Mosca prevede che dal 2012 nei CdA delle società quotate sia presente almeno il 20% di donne (e 1/3 a partire dal 2015).

PERCENTUALE DONNE NEL CDA



PERCENTUALE DONNE SUPERIORE AL 20% NEL CDA

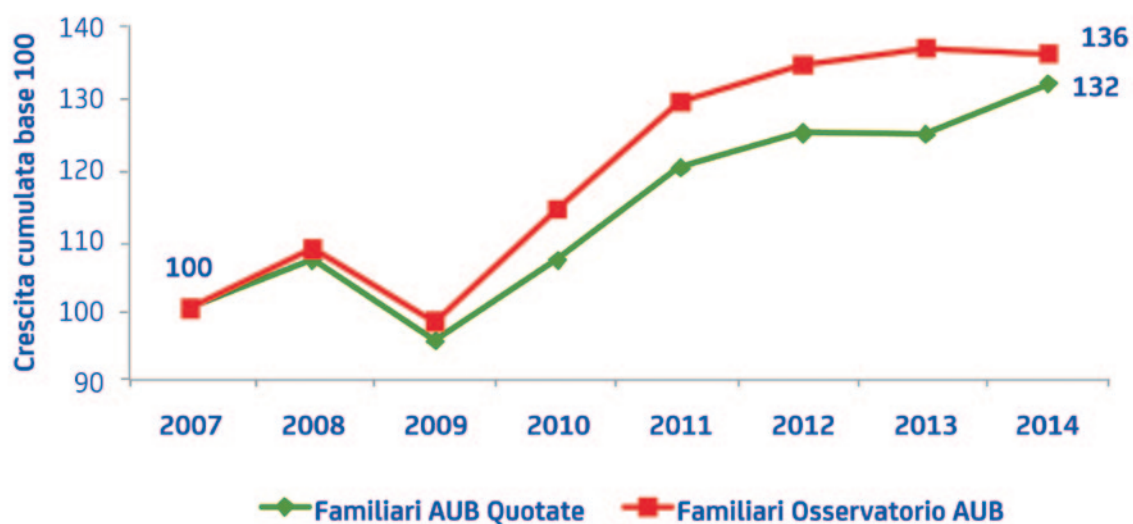


Un confronto con le aziende Quotate di grandi dimensioni (con fatturato superiore a 250 milioni di euro)

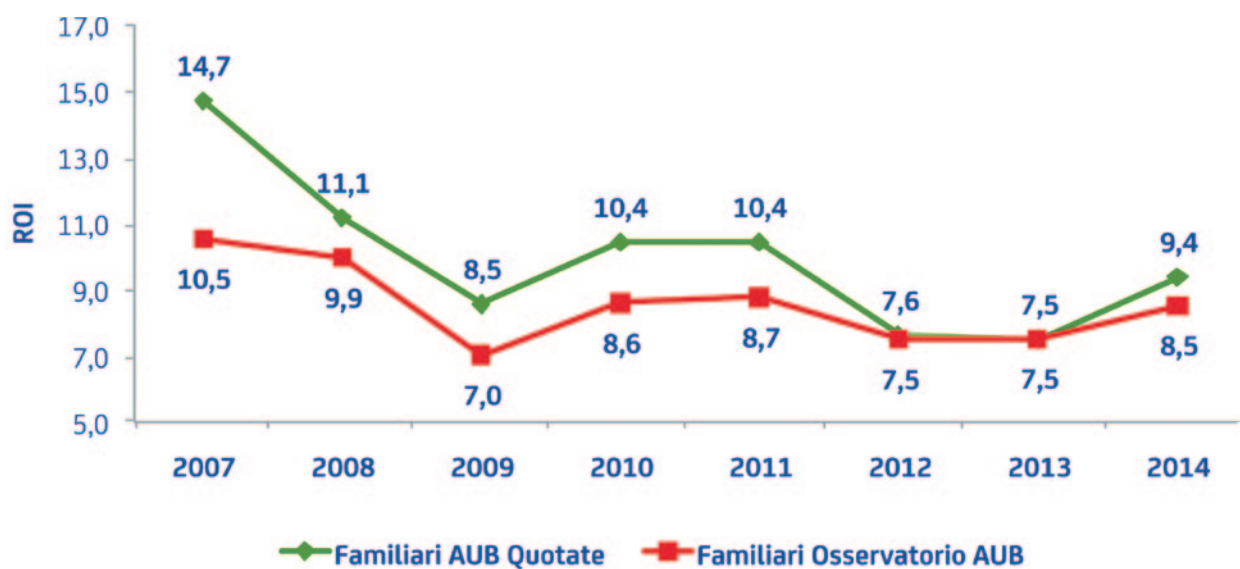


CRESCITA E REDDITIVITÀ OPERATIVA

AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI

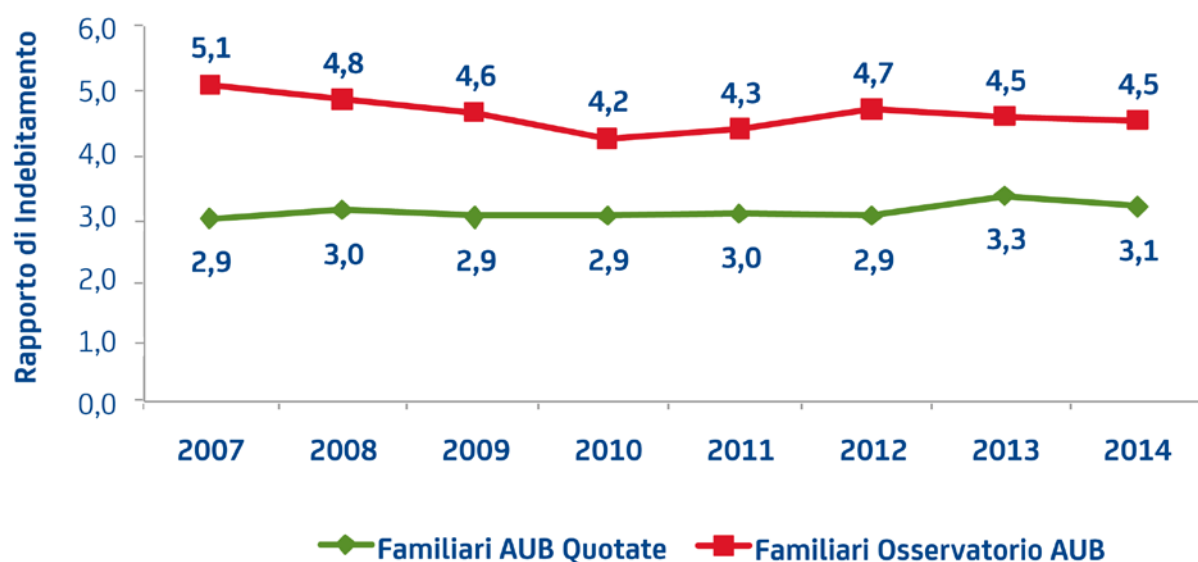


AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI

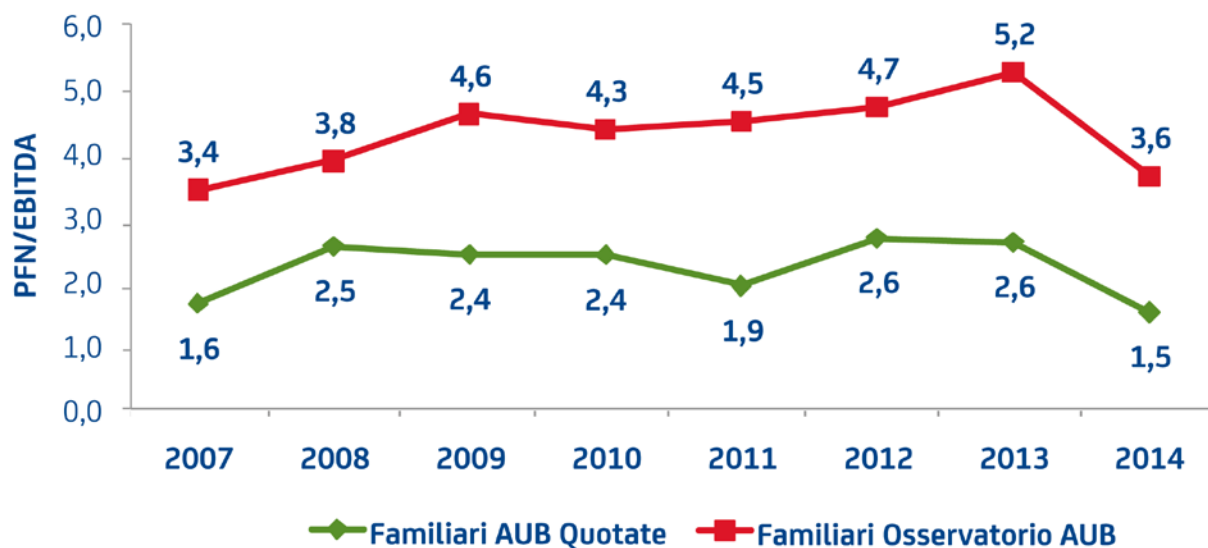


LA SITUAZIONE PATRIMONIALE

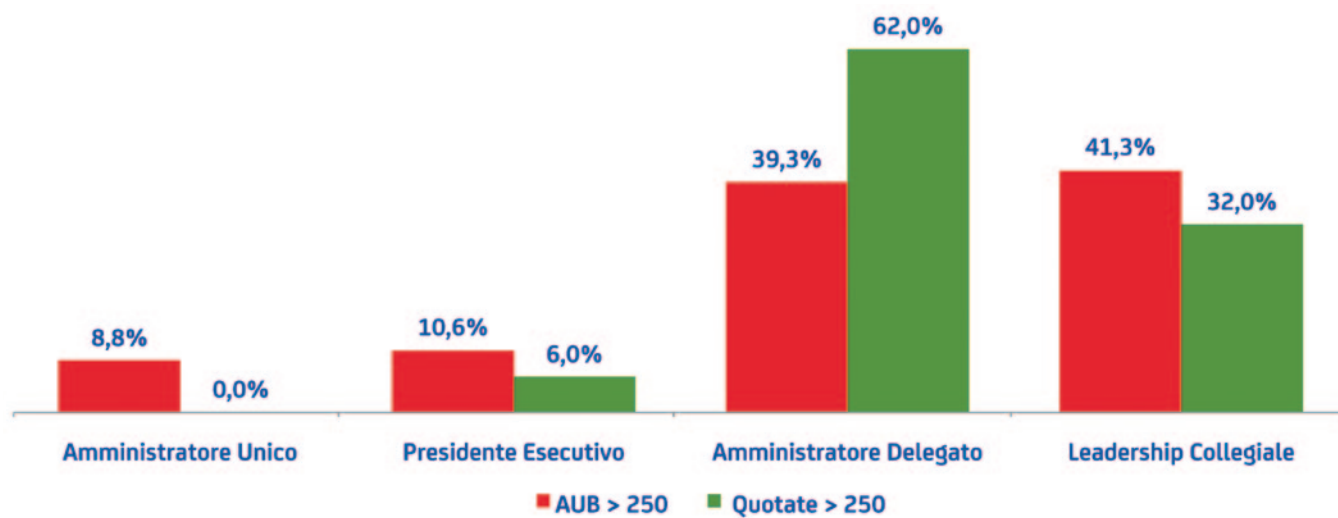
AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI



AZIENDE DI GRANDI DIMENSIONI

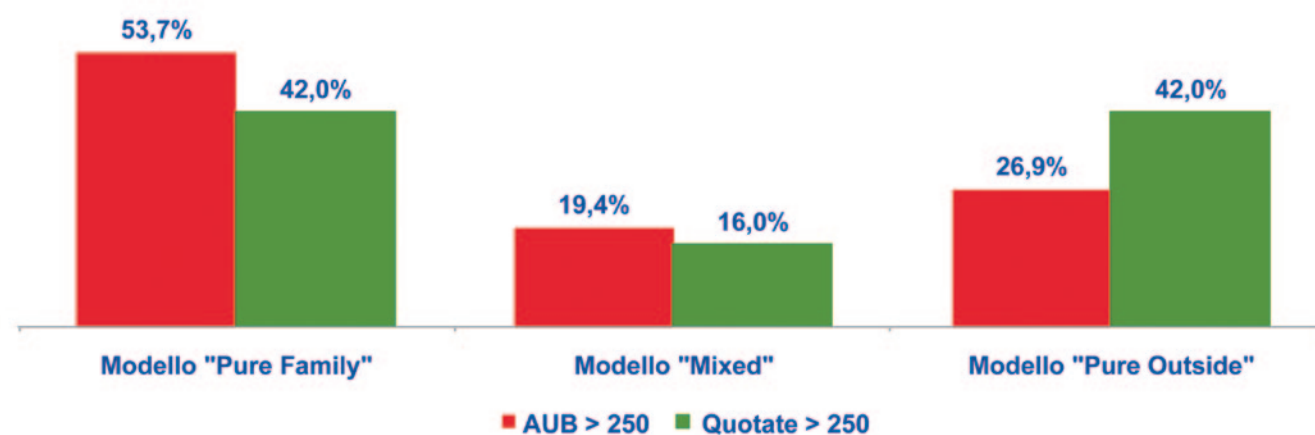
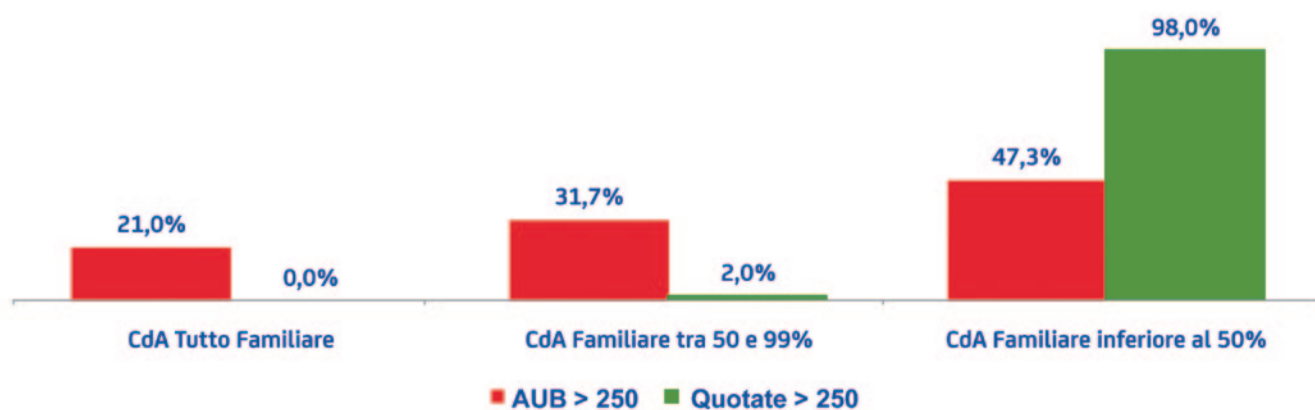


I MODELLI DI LEADERSHIP E LA DIMENSIONE DEL CDA



N. MEDIO CONSIGLIERI	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Quotate > 250	10,4	10,6	10,8	10,7	10,4	10,4	10,3	10,4
Osservatorio AUB > 250	6,3	6,7	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3	6,2

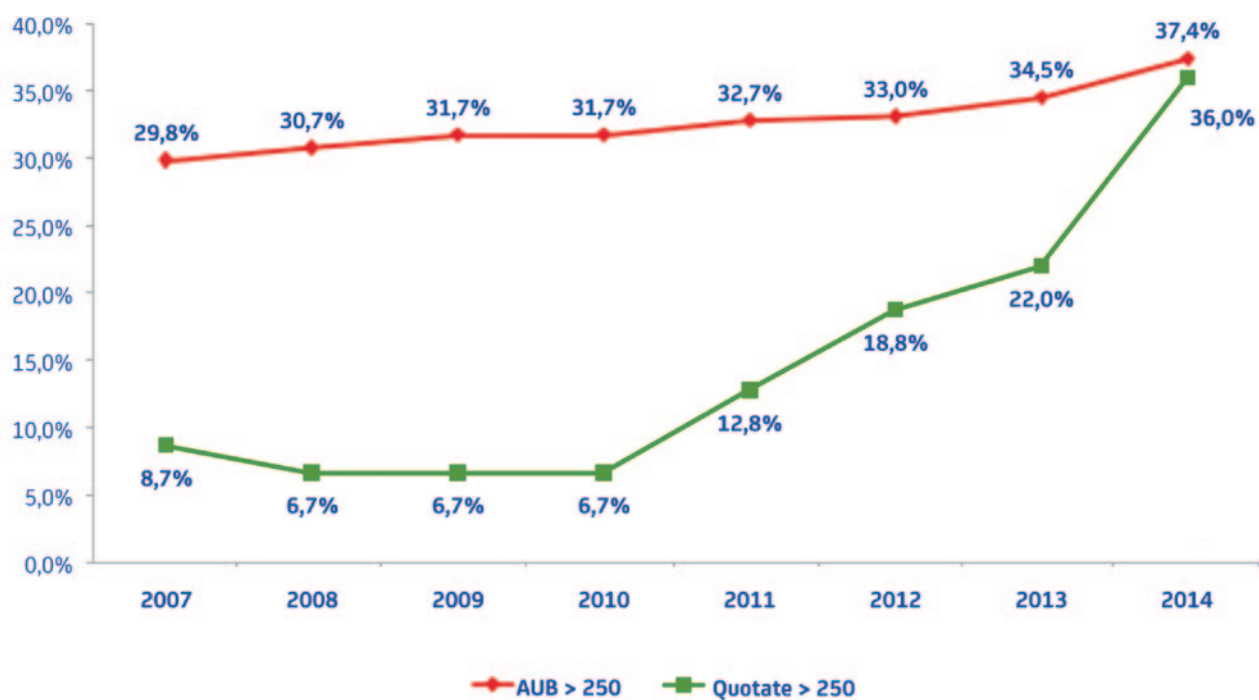
LA FAMILIARITÀ DEL CDA E DELLA LEADERSHIP



QUOTE ROSA NEI CDA

La legge Golfo-Mosca prevede che dal 2012 nei CdA delle società quotate sia presente almeno il 20% di donne (e 1/3 a partire dal 2015).

AZIENDE CON UNA % DI DONNE NEL CDA SUPERIORE AL 20%

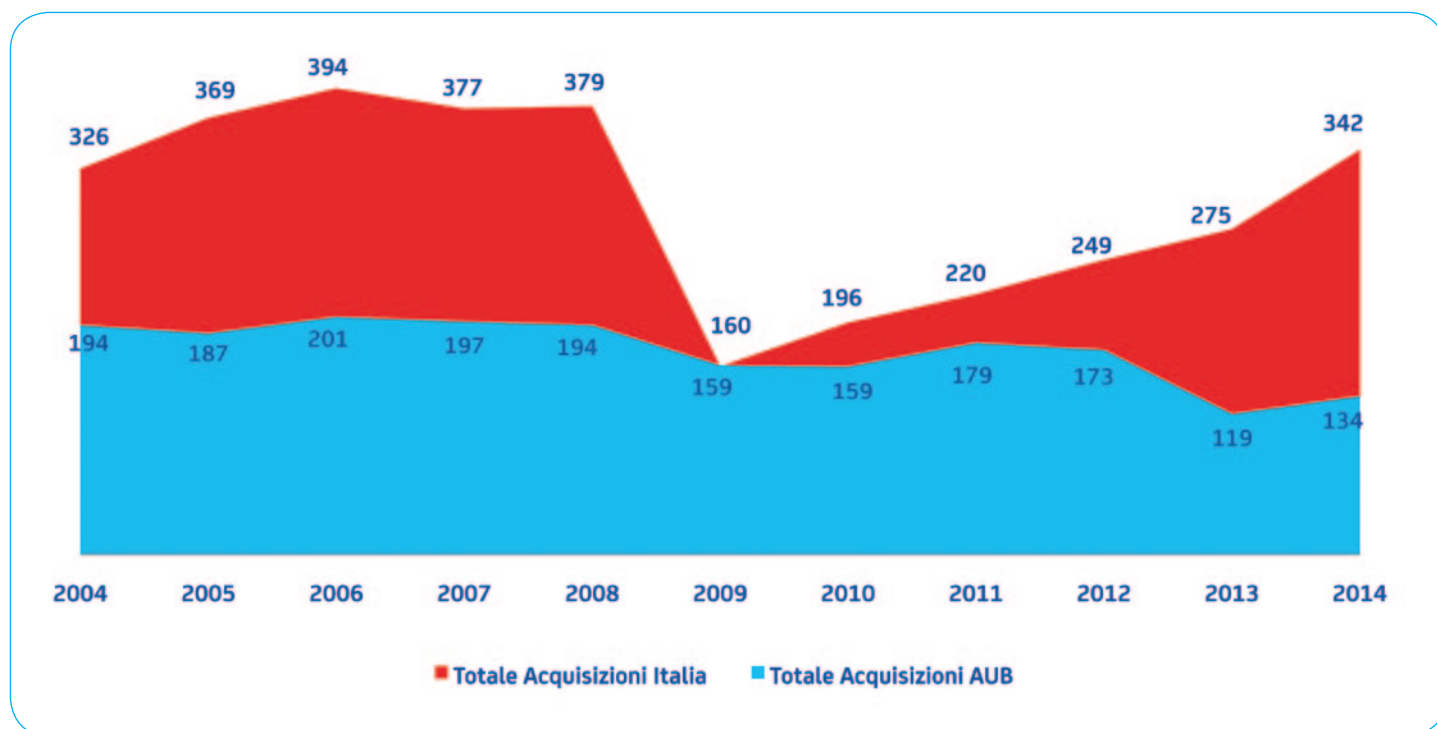


**Dimensioni, modelli
di leadership
strutturati e non
familiari aumentano
le acquisizioni**



LA RAPPRESENTATIVITÀ DELL'OSSERVATORIO AUB

Le operazioni di acquisizione monitorate dall'Osservatorio AUB sono il 57,7% di tutte quelle effettuate dalle aziende italiane nel periodo 2004-2014 *.



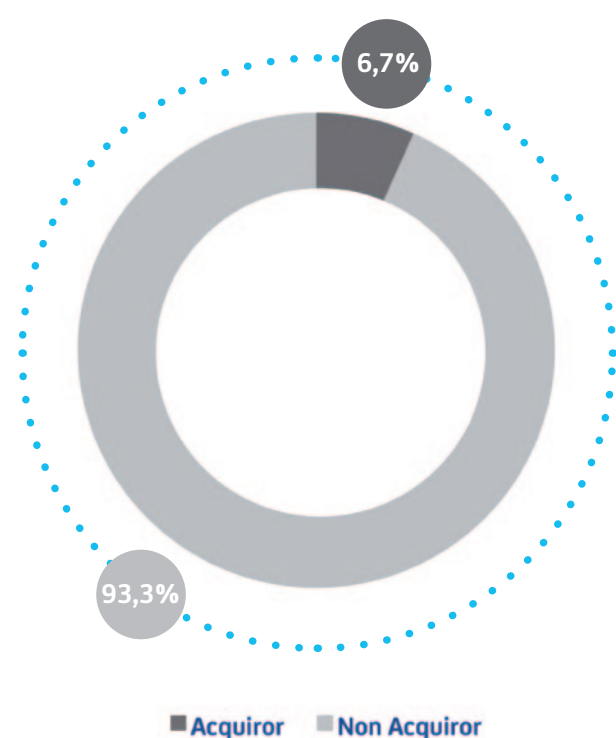
* Fonte: KPMG

LE AZIENDE ACQUIROR

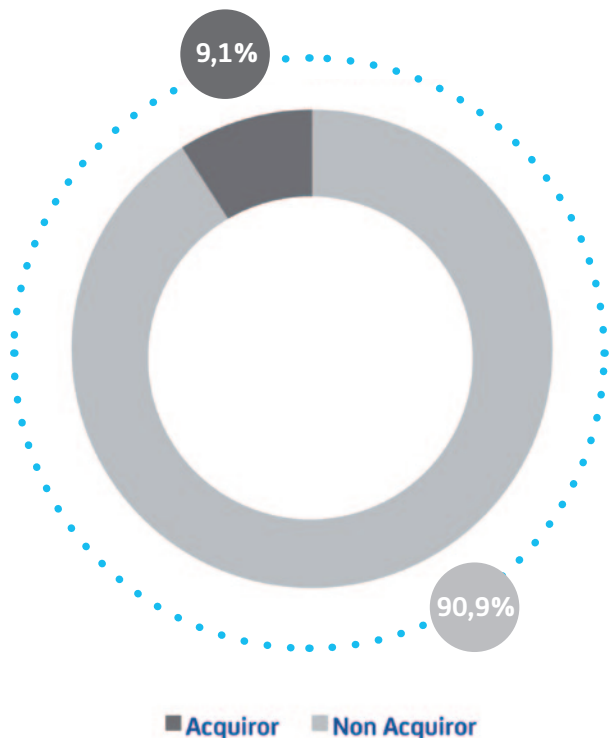
Sono state analizzate tutte le operazioni di acquisizione effettuate dalle aziende familiari e non familiari con fatturato superiore a 20 milioni di euro durante il periodo 2000 - 2014.

PERCENTUALE DI AZIENDE ACQUIROR *

FAMILIARI



NON FAMILIARI



* Sono state considerate soltanto le operazioni di acquisizione del controllo, ossia quelle volte ad acquisire almeno il 50% del capitale della target (se non quotata) e il 25% del capitale della target (se quotata).

LE DIMENSIONI DEL FENOMENO

ASSETTO PROPRIETARIO	N. di aziende Acquiror	N aziende	% di aziende Acquiror	N. Totale di acquisizioni	% acquisizioni (sul tot. Acquisizioni)	N. medio acquisizioni
FAMILIARI	689	10.231	6,7%	1.426	54,5%	2,1
NON FAMILIARI	497	5.491	9,1%	1.192	45,5%	2,4
Coalizioni	137	995	13,8%	342	13,1%	2,5
Controllate da Banche	5	80	6,3%	11	0,4%	2,2
Controllate da Fondi d'Investimento / P.E.	53	256	20,7%	133	5,1%	2,5
Cooperative o Consorzi	44	939	4,7%	104	4,0%	2,4
Filiali di Multinazionali	174	2.596	6,7%	292	11,2%	1,7
Statali o Enti Locali	84	612	13,7%	310	11,8%	3,7
Controllate da Fondazioni	0	13	0,0%	0	0,0%	0,0
Totale	1.186	15.722	7,5%	2.618	100,0%	2,2

LE ACQUISIZIONI PER DIMENSIONE AZIENDALE

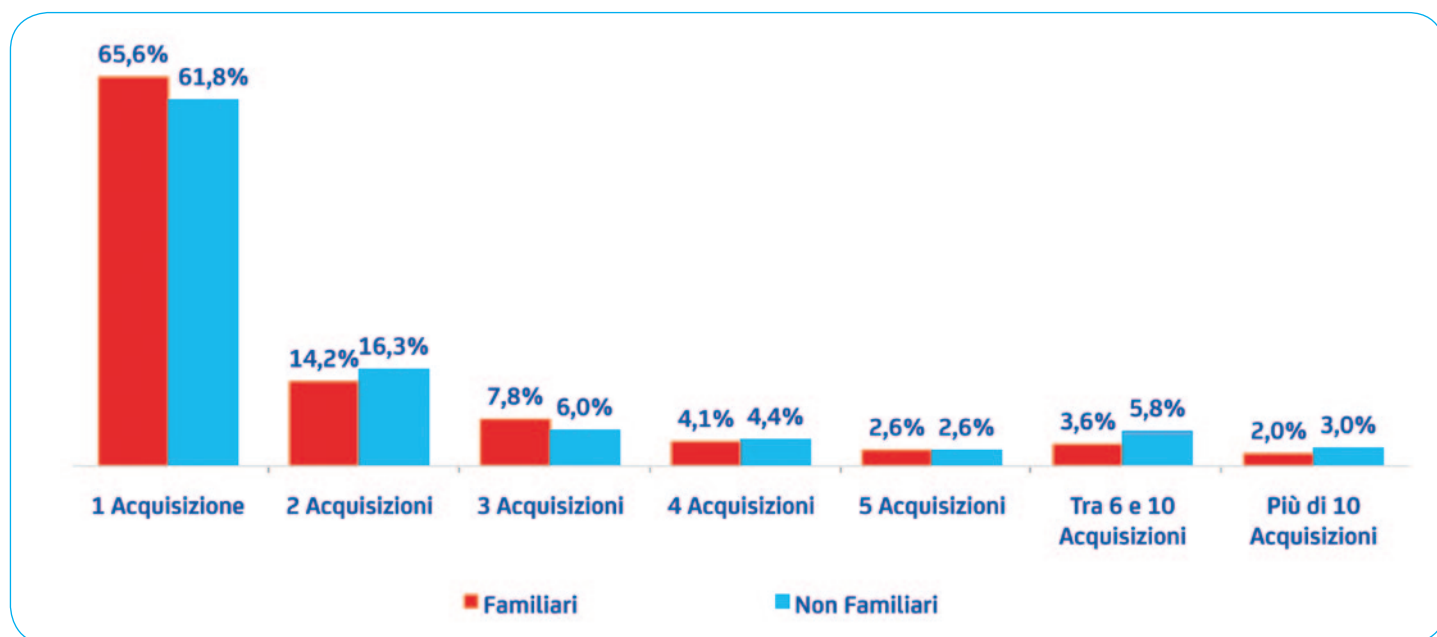
AZIENDE FAMILIARI	N. di aziende Acquiror	N aziende	% di aziende Acquiror	N aziende	N. medio acquisizioni
20-50	172	6.047	2,8%	191	1,1
> 50	517	4.184	12,4%	1.235	2,4
Totale	689	10.231	6,7%	1.426	2,1

AZIENDE NON FAMILIARI	N. di aziende Acquiror	N aziende	% di aziende Acquiror	N aziende	N. medio acquisizioni
20-50	117	2.583	4,5%	137	1,2
> 50	380	2.908	13,1%	1.055	2,8
Totale	497	5.491	9,1%	1.192	2,4

* Sono state considerate soltanto le operazioni di acquisizione del controllo, ossia quelle volte ad acquisire almeno il 50% del capitale della target (se non quotata) e il 25% del capitale della target (se quotata).

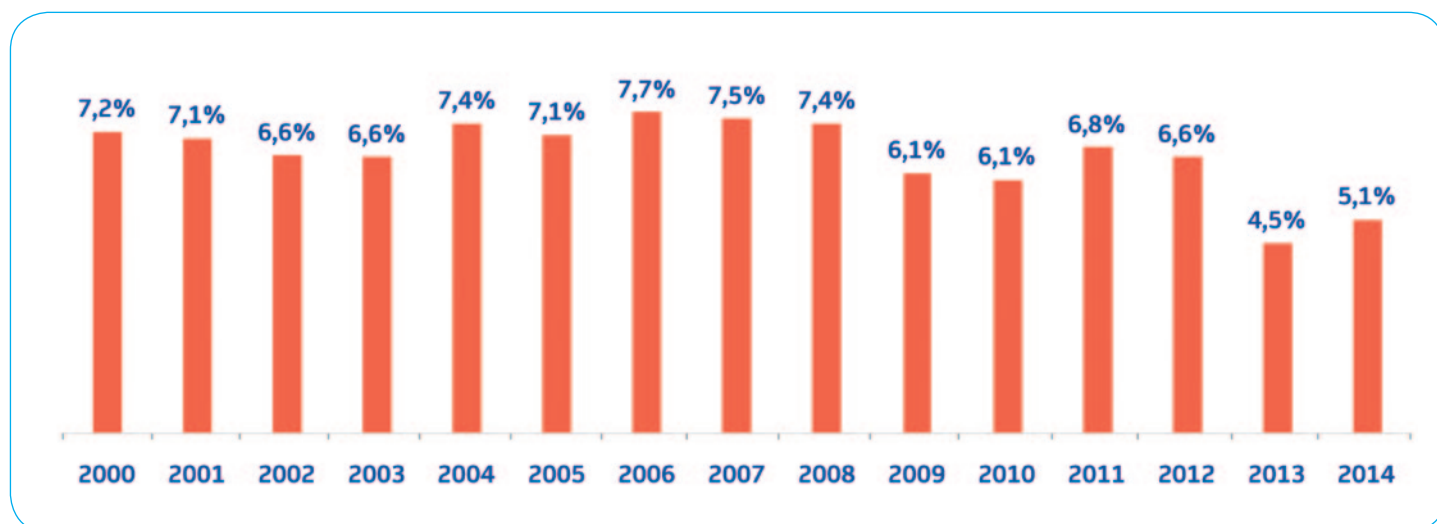
LA FREQUENZA DELLE ACQUISIZIONI

Circa due terzi delle aziende ha realizzato una sola operazione di acquisizione nel periodo 2000-2014.

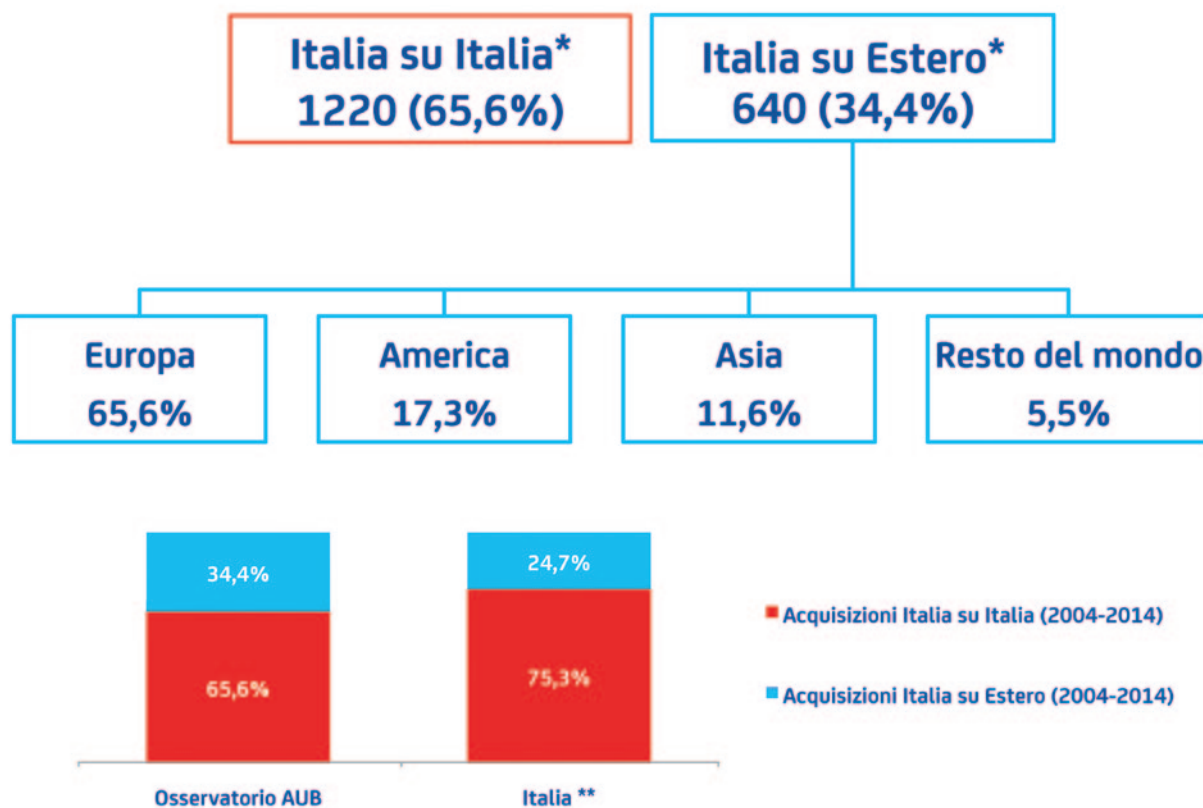


IL TREND DELLE ACQUISIZIONI

Il numero delle acquisizioni si è ridotto nell'ultimo biennio.



LA LOCALIZZAZIONE DELLE AZIENDE TARGET

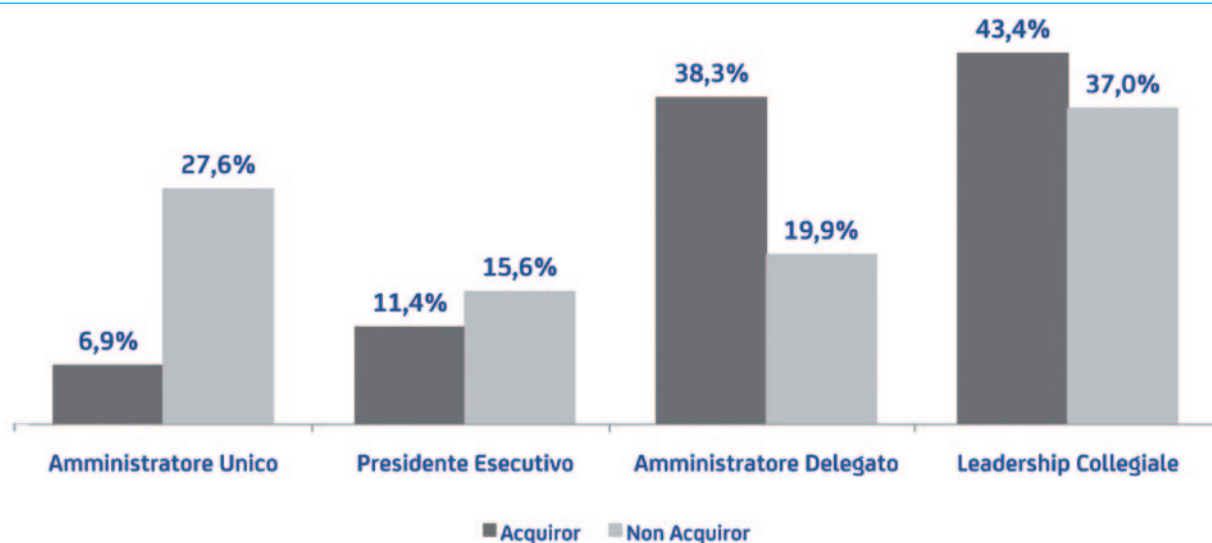


* I dati sono relativi a 1.860 operazioni delle 1.897 acquisizioni totali effettuate durante il periodo 2004-2014.

** Fonte: KPMG.

IL RUOLO DEI MODELLI DI LEADERSHIP

Le aziende con un Amministratore Unico sono meno propense a fare acquisizioni.



LE DETERMINANTI DELLE ACQUISIZIONI

Esiste una relazione negativa tra leadership e governance familiare e la probabilità di fare acquisizioni, in particolare nelle imprese più grandi.

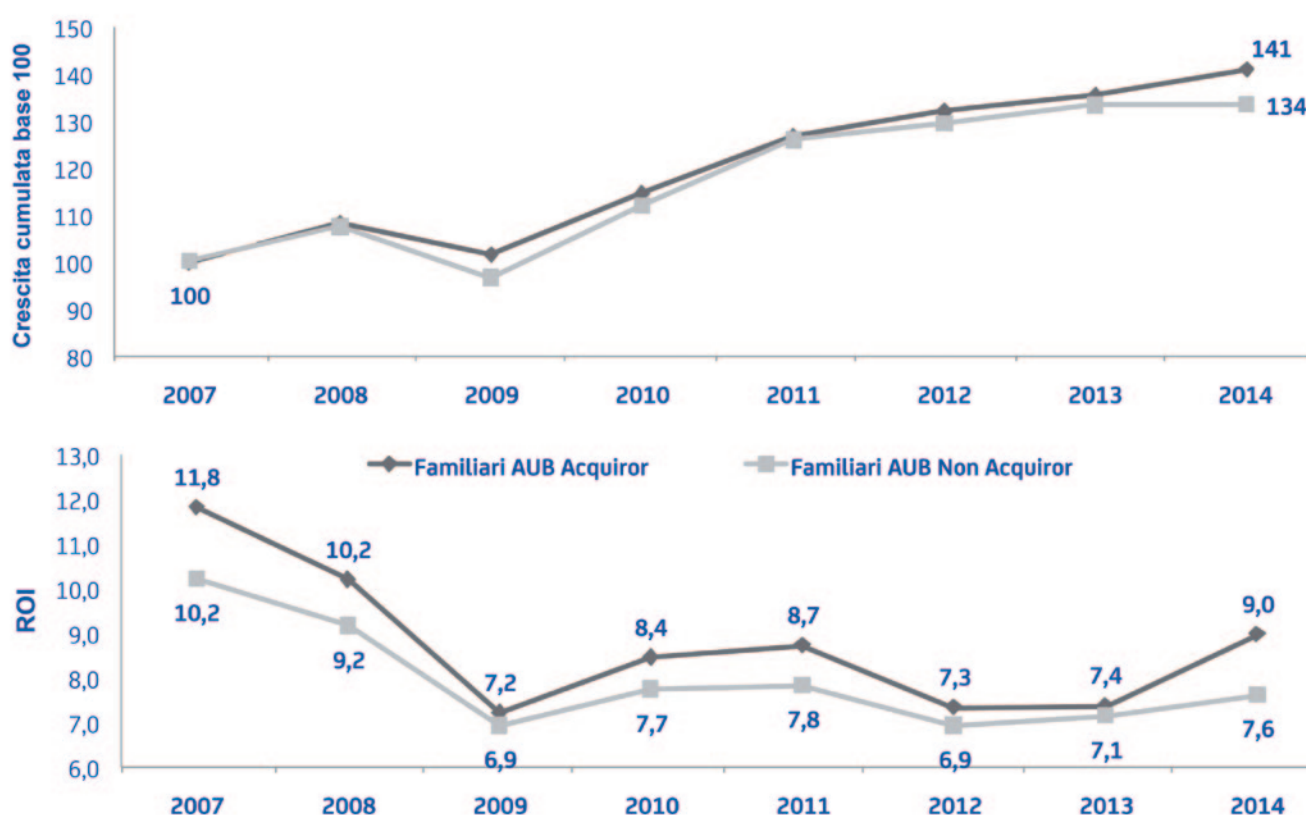
	PROBABILITÀ DI ESSERE ACQUIROR	
	20-50	>50
Leadership familiare	-0,3%	-8,1%***
CdA tutto familiare	-1,3%***	-8,8%***

I valori indicano che le aziende con una maggiore apertura del capitale e al vertice hanno una probabilità di essere Acquiror **superiore (+) o inferiore (-)** di "x" punti percentuali rispetto alla media della popolazione. Valori quali *** (o in alternativa **) indicano alta significatività ($p < .001$); ** (o *) Media significatività ($p < .01$); * (o *) Discreta significatività ($p < .10$).

Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2014 (Fonte: Aida).

CRESCITA E REDDITIVITÀ DELLE AZIENDE FAMILIARI

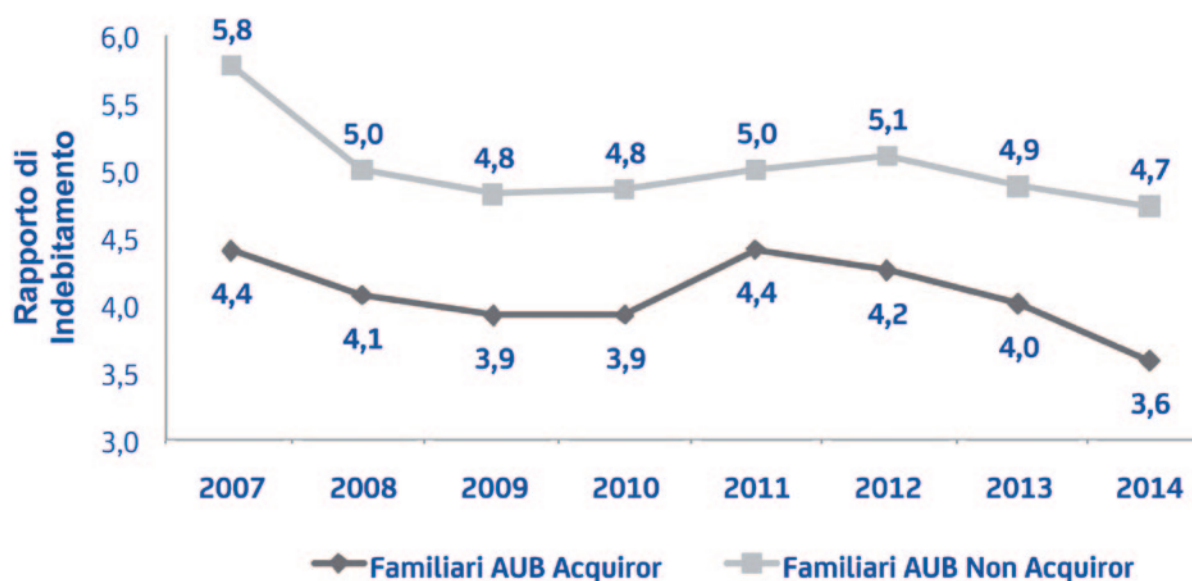
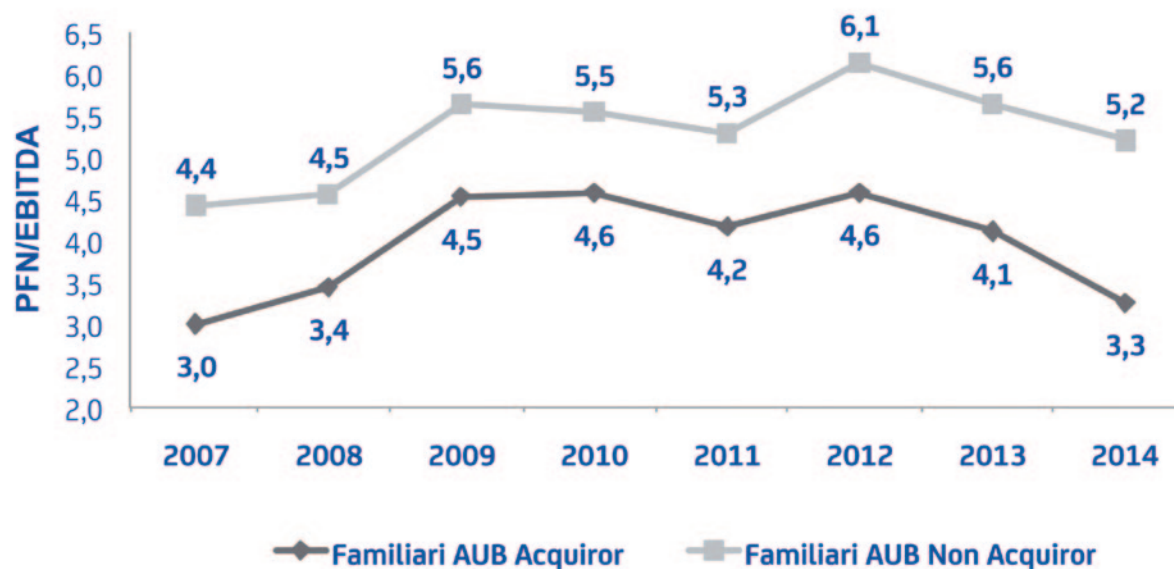
Le aziende familiari che hanno effettuato acquisizioni mostrano tassi di crescita e di redditività più elevati*.



* Nella presenti analisi sono state considerate esclusivamente le aziende con fatturato superiore a 100 milioni di euro.

INDEBITAMENTO E CAPACITÀ DI RIPAGARE IL DEBITO DELLE AZIENDE FAMILIARI

Le aziende Acquiror presentano una maggiore sostenibilità del debito rispetto alle non Acquiror *.



* Nella presenti analisi sono state considerate esclusivamente le aziende con fatturato superiore a 100 milioni di euro.

Dimensioni, modelli di leadership strutturati e non familiari aumentano gli IDE



* Dalla popolazione italiana di aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro sono state escluse le filiali di imprese estere.

LA RAPPRESENTATIVITÀ DELL'OSSERVATORIO AUB

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) effettuati dalle aziende dell'Osservatorio AUB sono il **76%** di tutti quelli effettuati dalle aziende italiane*.

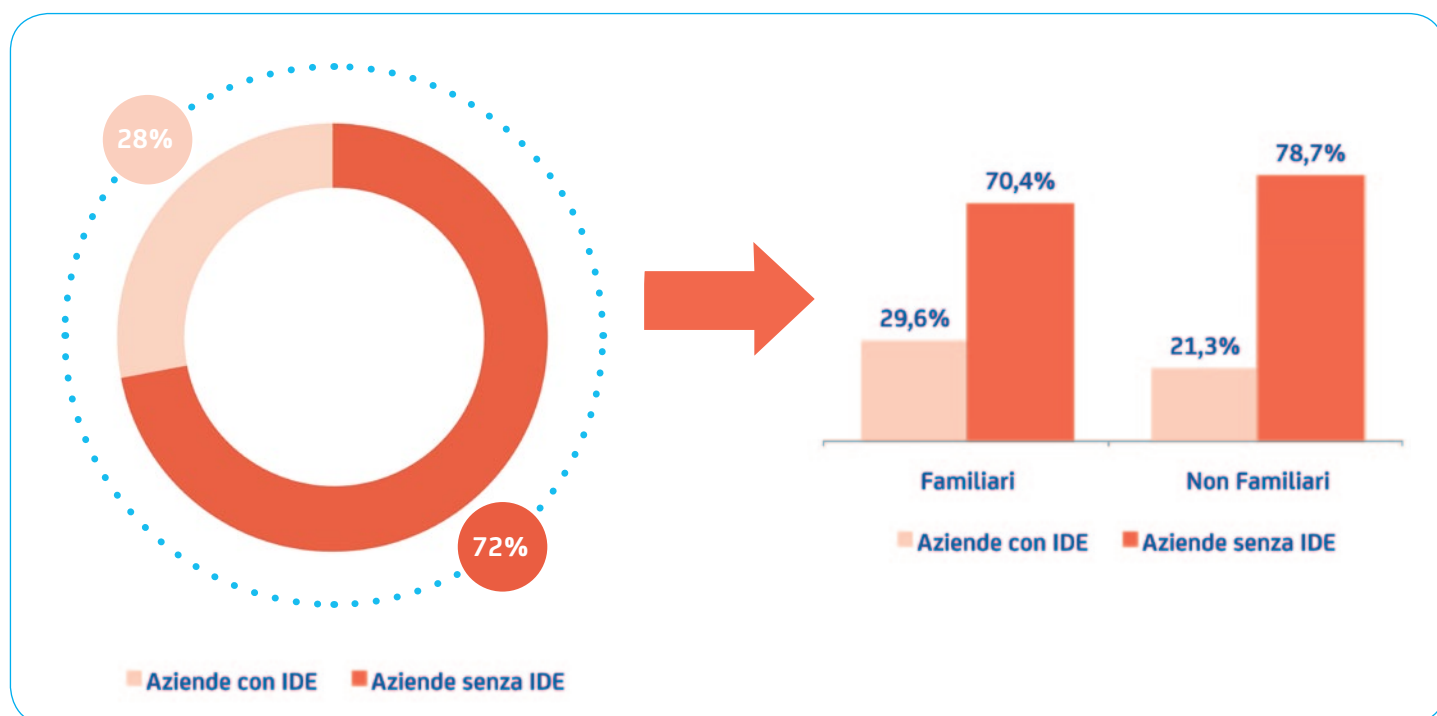
Le partecipazioni italiane all'estero	Reprint **	Osservatorio AUB	Probabilità di essere Acquiror
IDE	30.513	23.164	75,9%
Fatturato realizzato all'estero (relativo agli IDE di maggioranza)	457,0 (mld euro)	386,7 (mld euro)	84,6%

* Gli investimenti diretti esteri sono tutte le partecipazioni con una quota superiore al 10% detenute dalle aziende italiane in società estere.

** Italia Multinazionale 2015: Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.

GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

- Il 28% delle aziende AUB ha effettuato almeno un investimento diretto all'estero*.
- Le aziende familiari attuano una strategia di internazionalizzazione tramite IDE in misura maggiore rispetto alle non familiari.



* Sono state considerate tutte le partecipazioni estere con una quota superiore al 10% (Fonte: Orbis). In queste analisi sono state escluse le holding nei gruppi mono-business e le società controllate nei gruppi multi-business.

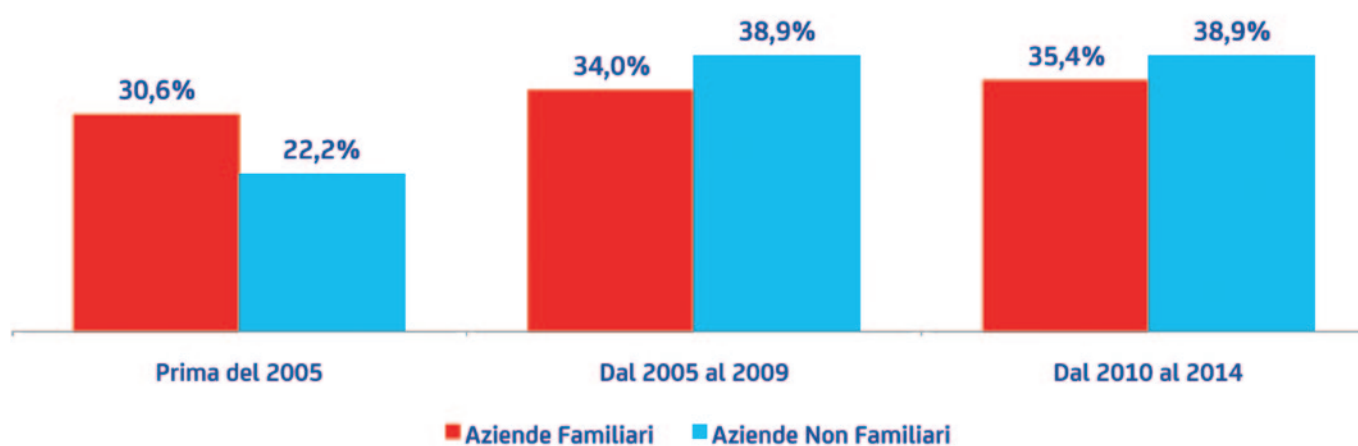
AZIENDE AUB E IDE

Quasi l'80% degli oltre 23.000 IDE sono stati effettuati da aziende familiari.

ASSETTO PROPRIETARIO	20-50		> 50		TOTALE	
	N	%	N	%	N	%
Familiare	3.553	86,3%	14.641	76,9%	18.194	78,5%
Statali o Enti Locali	8	0,0%	2.045	10,7%	2.053	8,9%
Coalizioni	372	9,0%	1.392	7,3%	1.764	7,6%
Controllata da Fondi d'Investimento/PE	122	3,0%	666	3,5%	788	3,4%
Cooperative o Consorzi	33	0,8%	267	1,4%	300	1,3%
Controllata da Banche	32	0,8%	33	0,2%	65	0,3%
Totale	4.120	100,0%	19.044	100,0%	23.164	100,0%

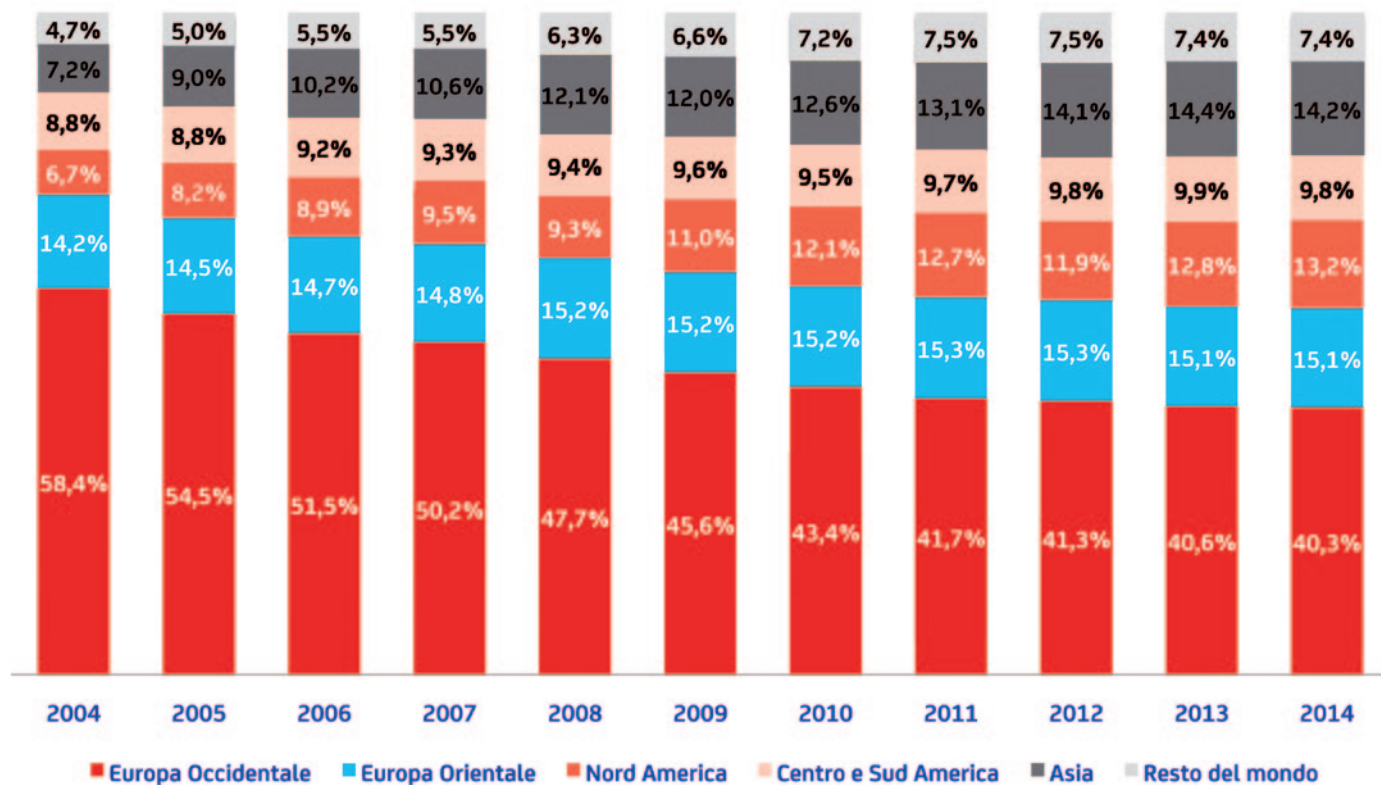
PERIODO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Oltre un terzo delle aziende (familiari e non) si è internazionalizzata dopo la crisi (a partire dal 2010).



LA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DEGLI IDE

In un decennio gli IDE in Europa occidentale si sono ridotti di 18 punti, e sono cresciuti quelli in Nord America e in Asia.



LA LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA DELLE AZIENDE FAMILIARI

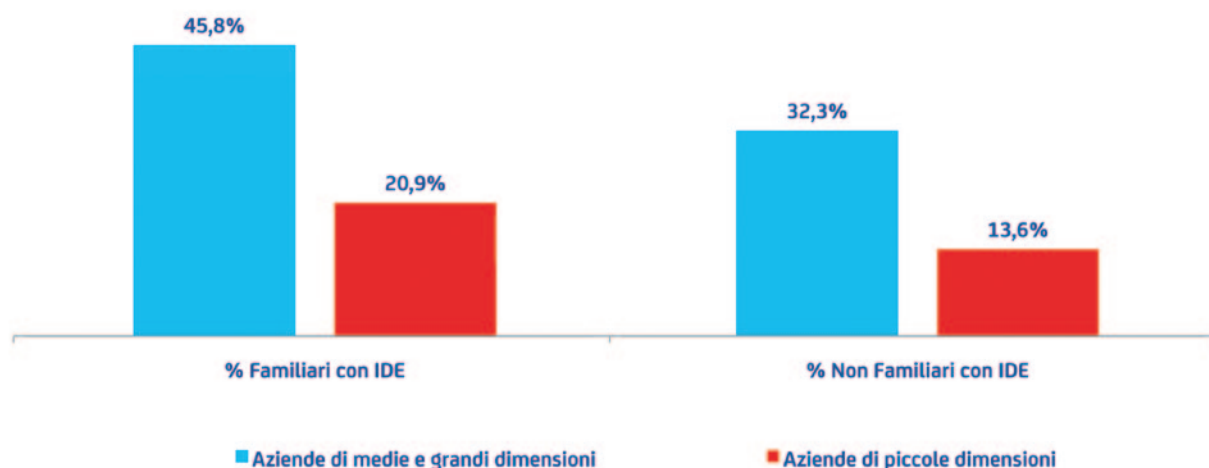
1 MACRO-AREA GEOGRAFICA	N	%
Europa Occidentale	433	19,3%
Europa Orientale	251	11,2%
Nord America	123	5,5%
Asia	121	5,4%
Africa	59	2,6%
Centro O Sud America	51	2,3%
Medio-Oriente E Oceania	21	0,9%
Totale	1.059	47,2%

2 MACRO-AREE GEOGRAFICHE	N	%
Europa Occidentale ed Orientale	137	6,1%
Europa Occidentale e Nord America	97	4,3%
Europa Orientale ed altra macro-area (diversa dall'Europa Occidentale)	85	3,8%
Europa Occidentale e Asia	59	2,6%
Europa Occidentale e altra macro-area (diversa dalle precedenti)	56	2,5%
Nord America e Asia	35	1,6%
Combinazioni diverse dalle precedenti	57	2,5%
Totale	523	23,3%

3 O PIÙ MACRO-AREE GEOGRAFICHE	N	%
Europa Occidentale, Europa Orientale, Nord America (e altre macro-aree)	265	11,8%
Europa Occidentale, Nord America e altre macro-aree (diverse dall'Europa Orientale)	155	6,9%
Europa Occidentale, Europa Orientale e altre macro-aree (diverse dal Nord America)	138	6,2%
Combinazioni diverse dalle precedenti	104	4,6%
Totale	662	29,5%

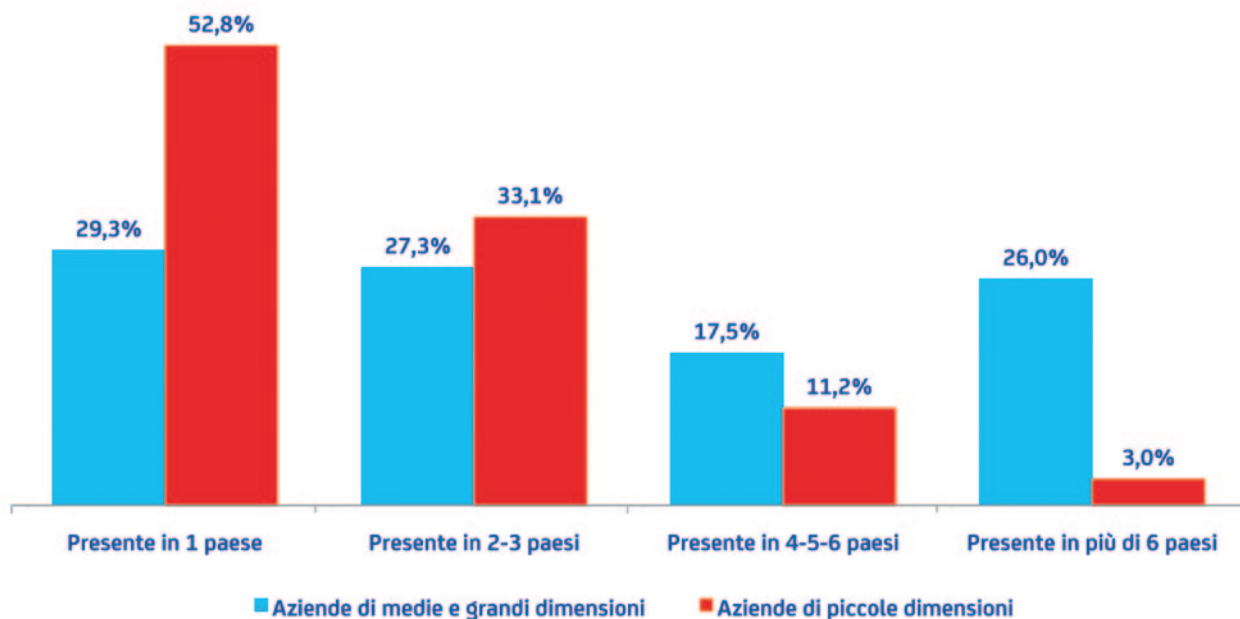
IDE E DIMENSIONE AZIENDALE (1/2)

- Le aziende di medie e grandi dimensioni hanno una maggiore propensione ad internazionalizzarsi rispetto alle aziende di piccole dimensioni.
- Sia le aziende familiari di grandi dimensioni che quelle di piccole dimensioni sono più internazionalizzate rispetto alle aziende non familiari.



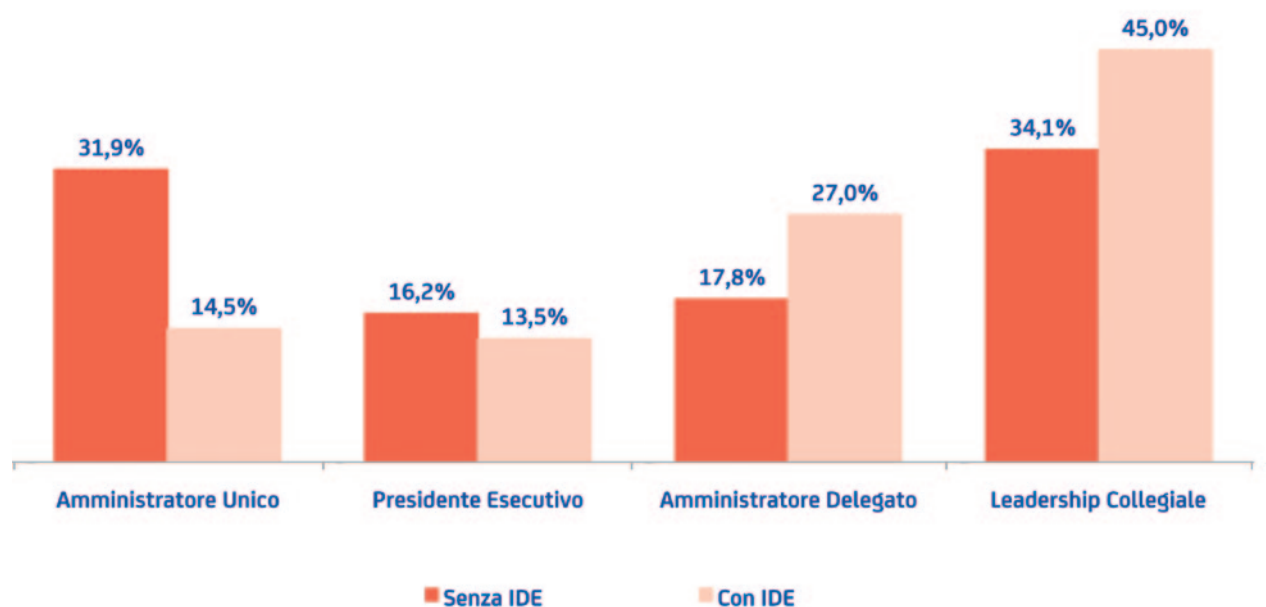
IDE E DIMENSIONE AZIENDALE (2/2)

Le grandi aziende hanno la capacità di presidiare più Paesi contemporaneamente.



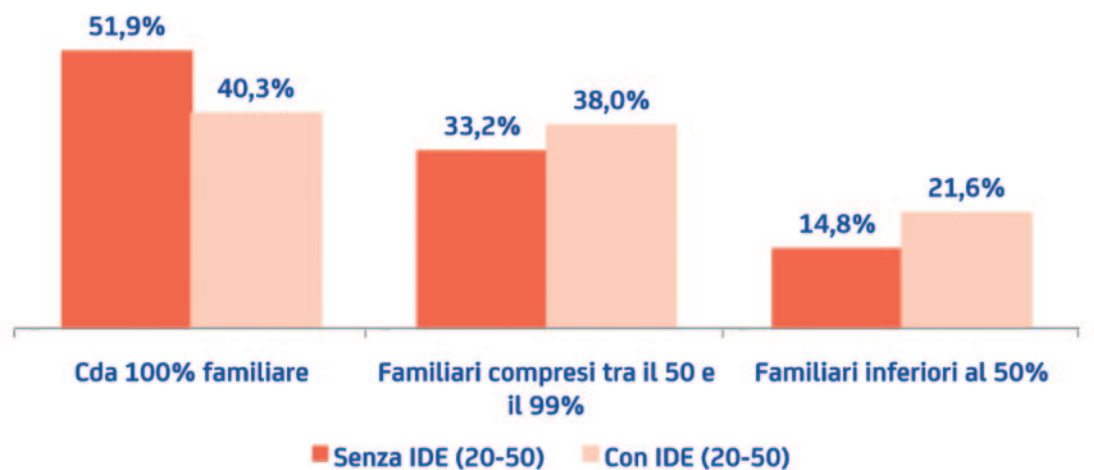
MODELLI DI LEADERSHIP E IDE

La crescita tramite IDE è soprattutto favorita da modelli di leadership più strutturati.

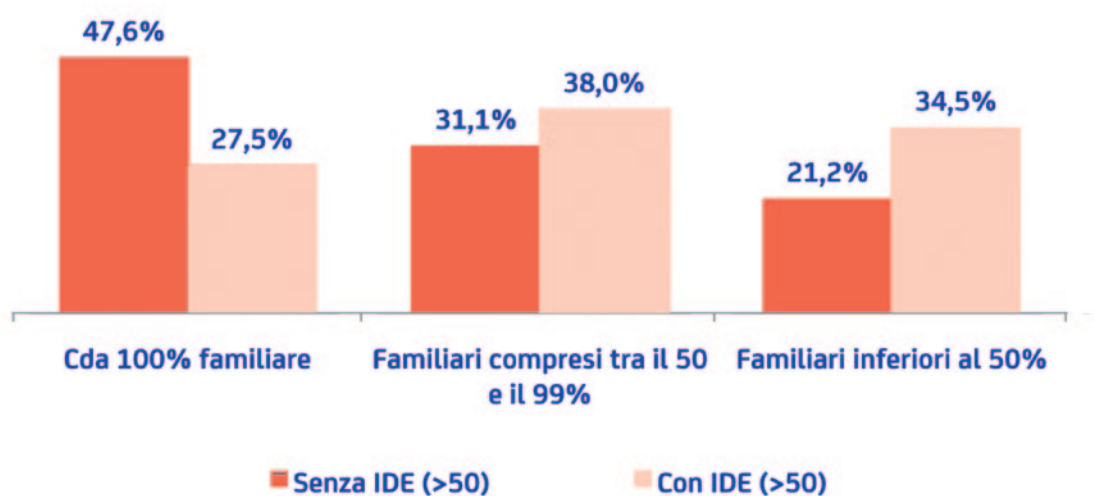


FAMILIARITÀ DEL CDA E IDE

Tra le aziende con IDE di piccole dimensioni, circa il 60% ha un CdA aperto verso i non familiari.

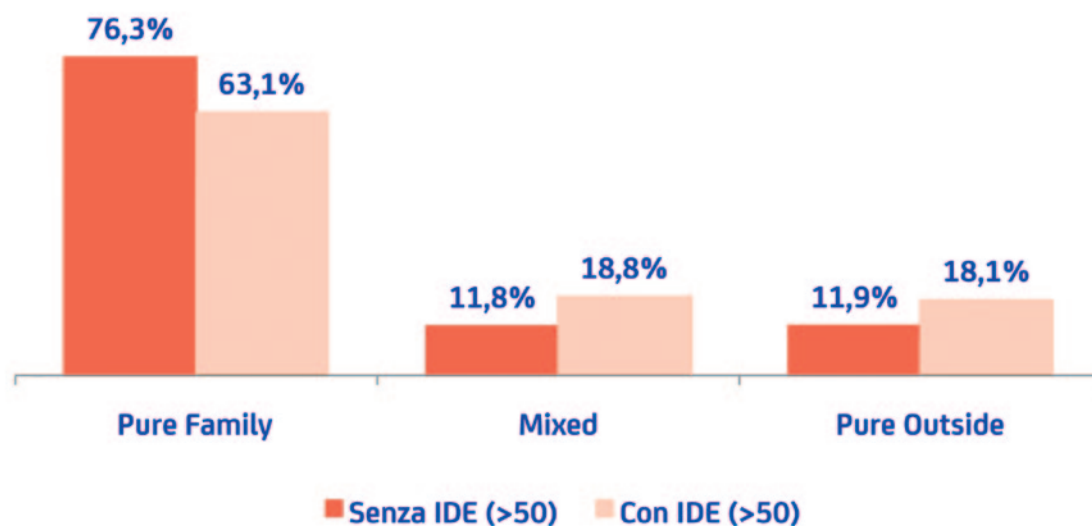


... mentre nelle aziende di medie e grandi dimensioni tale incidenza sale al 72,5%.

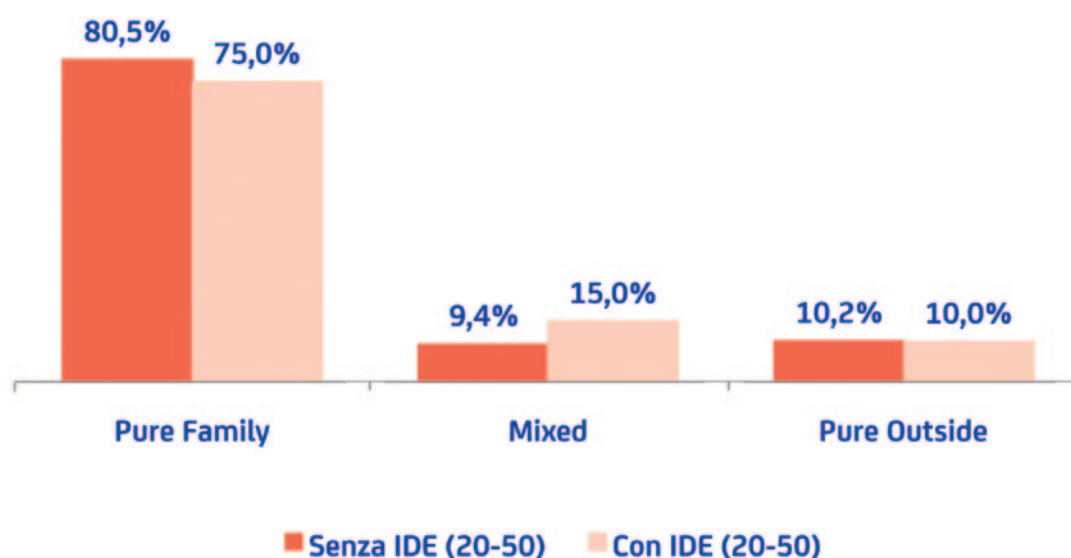


FAMILIARITÀ DELLA LEADERSHIP, DEL CDA E IDE

Nelle aziende di medie e grandi dimensioni, i modelli «Pure family» mostrano una minore tendenza ad internazionalizzarsi tramite IDE.



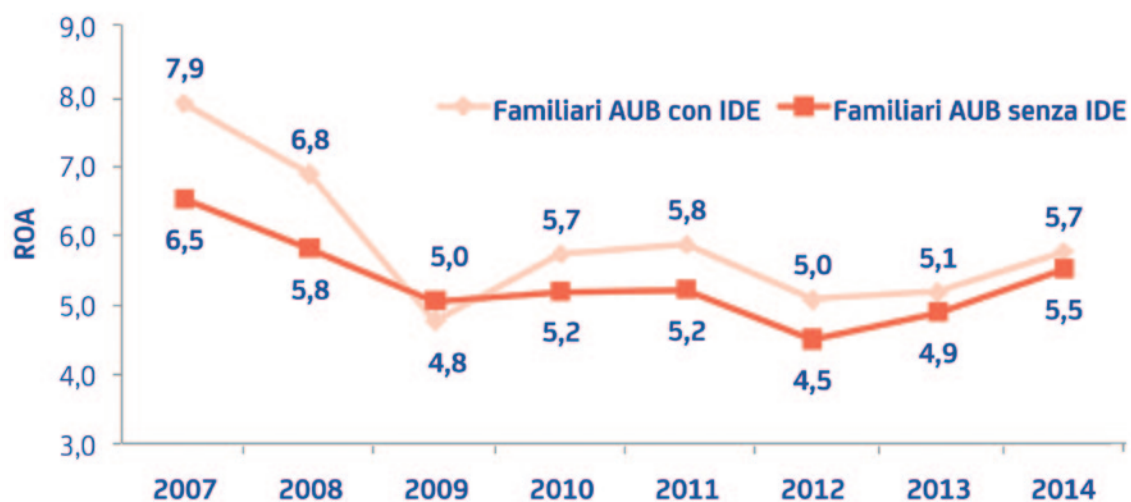
... mentre nelle aziende più piccole la propensione è simile.



INTERNAZIONALIZZAZIONE E REDDITIVITÀ

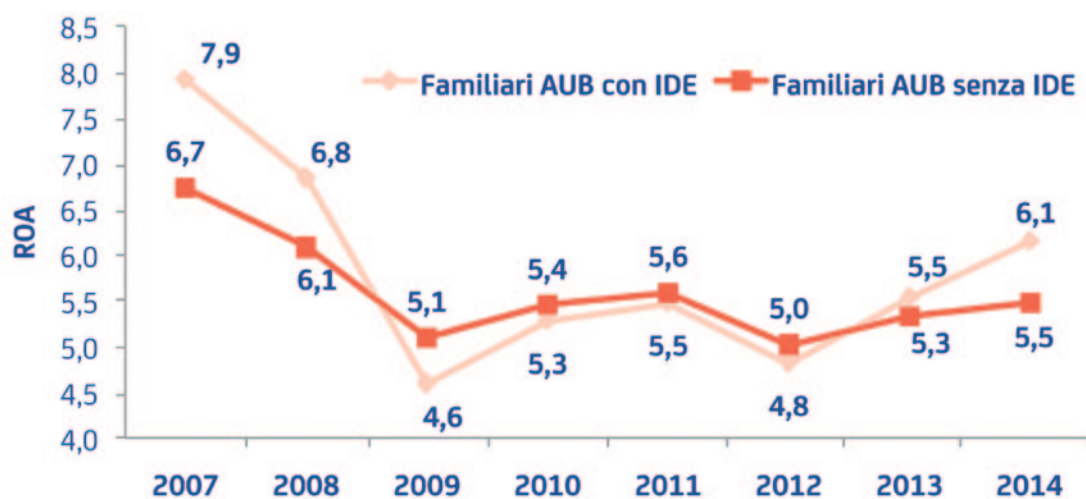
Le aziende con IDE di medie e grandi dimensioni presentano tassi di redditività superiori rispetto alle aziende senza IDE.

AZIENDE DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI



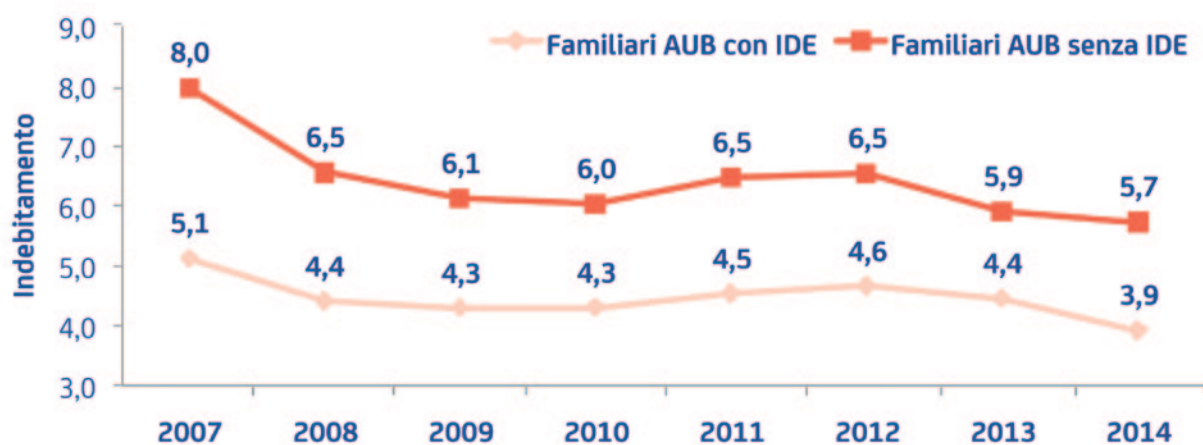
Questo gap di redditività si presenta solo nel 2013 e 2014 per le aziende più piccole.

AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI

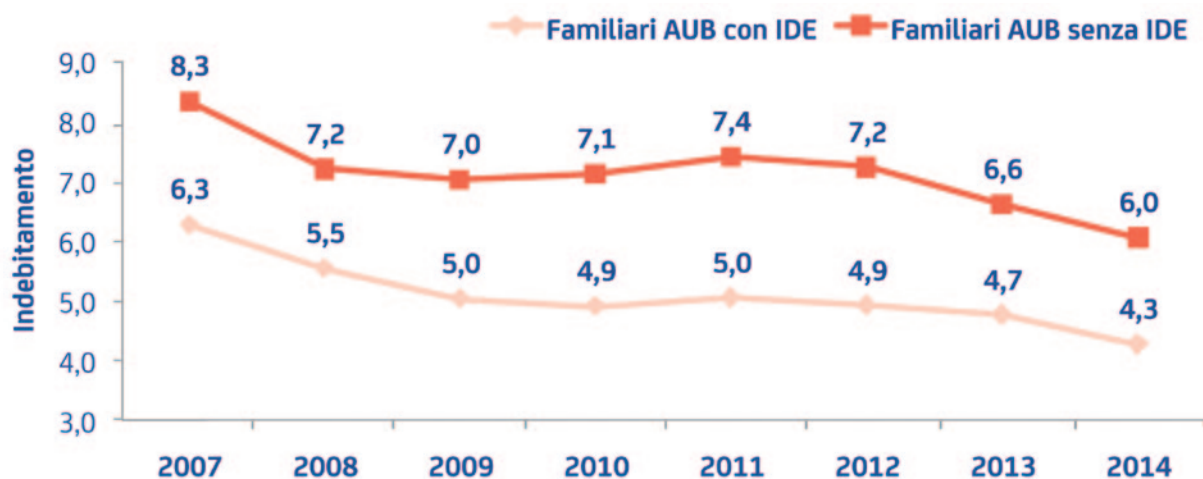


INTERNAZIONALIZZAZIONE E INDEBITAMENTO

AZIENDE DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI



AZIENDE DI PICCOLE DIMENSIONI



NOTA METODOLOGICA

SONO STATE CONSIDERATE FAMILIARI

- Le società controllate almeno al 50% (+1) da una o due famiglie (se non quotate);
- Le società controllate al 25% da una o due famiglie (se quotate);
- Le società controllate da un'entità giuridica riconducibile ad una delle due situazioni sopra descritte.

IN CASO DI GRUPPI MONOBUSINESS

Sono state considerate le società controllanti nei seguenti casi:

- I) la società controllante è una pura finanziaria di partecipazioni;
- II) esiste una sola controllata operativa con ricavi superiori a 20 Mio €;
- III) il perimetro di consolidamento della controllante coincide sostanzialmente con le dimensioni della principale controllata.

Sono state escluse tutte le società controllate, sia di primo livello che dei livelli successivi.

IN CASO DI GRUPPI MULTIBUSINESS

- Sono state escluse le controllanti - capogruppo (spesso società finanziarie)
- Sono state incluse le società controllate (operative) al secondo livello della catena di controllo.
- Sono state incluse società finanziarie di partecipazioni di secondo livello (sub-holding, individuate come tali mediante il codice ATECO 2007) soltanto nelle seguenti circostanze:
 - I) le società da queste controllate con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai € 20 mln svolgono attività tra loro simili;
 - II) vi è una sola società controllata con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai € 20 mln.
- Sono state escluse anche le società controllate al terzo livello

e successivi della catena di controllo poiché le informazioni risultano in larga parte contenute nel bilancio consolidato delle controllanti di secondo livello, incluse nella lista secondo i criteri di cui sopra.

La raccolta di dati ed informazioni su azionariato, organi di governo e leader aziendali delle aziende familiari è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle “visure camerali storiche” e negli “assetti proprietari” delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano).

Per questo motivo, è stato necessario effettuare alcune scelte metodologiche:

- la familiarità di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello dei proprietari. I dati sulla familiarità potrebbero dunque risultare lievemente sottostimati;
- l'unica eccezione per non sottostimare i dati è stata possibile per il coniuge dei soggetti di cui sopra, considerato familiare nel caso in cui è stato rilevato il medesimo indirizzo di residenza;
- Le stesse scelte metodologiche sono state effettuate per l'appartenenza alla famiglia di controllo dei soggetti detentori di quote del capitale sociale.