
Rapporto 2012 sulle aziende familiari milanesi

Guido Corbetta

Alessandro Minichilli

Simona Colamartino

Sommario

Executive Summary.....	4
Premessa.....	9
1. Milano: un fascino internazionale.....	10
2. Le aziende familiari milanesi: i tratti distintivi.....	12
2.1. La dimensione aziendale.....	12
2.2. L'assetto proprietario.....	12
2.3. La longevità aziendale.....	13
2.4. La segmentazione settoriale.....	13
2.5. Le aziende quotate.....	14
2.6. Le aziende eccellenti.....	14
3. Le aziende milanesi attraverso e oltre la crisi: le strategie adottate.....	16
3.1. La forza del "capitale paziente".....	16
3.2. La "polarizzazione" della ricchezza.....	20
4. I modelli di governo: luci e ombre.....	21
4.1. L'apertura verso l'esterno: la maggiore resistenza delle piccole.....	23
4.1.1. Il leader aziendale.....	23
4.1.2. Il consiglio di amministrazione.....	26
4.2. L'età del vertice aziendale: un naturale invecchiamento.....	28
4.2.1. Il leader aziendale.....	28
4.2.2. Il consiglio di amministrazione.....	31
4.3. Il ruolo delle donne: una provincia rosa da sostenere.....	31
4.3.1. Le aziende quotate: il dibattito sulle "quote rosa".....	32
5. Il campione d'indagine: le aziende "sane" e le aziende "affeionate".....	34
6. Le caratteristiche dei rispondenti: un quadro di sintesi.....	36
7. Attraverso e oltre la crisi: l'impatto sulle aziende "sane".....	38
7.1. La crisi e il controllo dell'azienda: tra realtà e percezione.....	40
7.2. La crisi e l'occupazione: l'attenzione al fattore umano.....	44
8. Il passaggio generazionale: antecedenti e conseguenze.....	47
8.1. I problemi successori.....	48
8.2. Le successioni: un processo da pianificare per assicurare continuità all'impresa.....	50
9. Il <i>Top Management Team</i> : strutture e dinamiche.....	54
9.1. L'ampiezza del TMT.....	54
9.2. La familiarità del TMT.....	54

9.3.	I percorsi di carriera.....	56
9.4.	L'internazionalizzazione del TMT	58
9.5.	La professionalizzazione del TMT	61
9.6.	Le dinamiche interne al TMT	63
10.	Le scelte strategiche per rilanciare il <i>business</i>	65
10.1.	L' ambiente in cui l'azienda opera.....	65
10.2.	La diversificazione del <i>business</i>	65
10.3.	Le forme di internazionalizzazione	67
10.4.	La delocalizzazione produttiva	78
10.5.	Gli investimenti produttivi e gli investimenti in R&S.....	79
11.	La composizione del TMT e l'impatto sulle decisioni strategiche	81
	Considerazioni finali.....	83

Executive Summary

Il presente rapporto di ricerca è stato predisposto al fine di fornire una descrizione delle caratteristiche delle aziende a controllo familiare¹ che, al 31 dicembre 2008, risultavano avere la propria sede legale nella provincia di Milano ed un fatturato superiore a 20 milioni di euro.

L'analisi si compone di due sezioni. La prima confronta le caratteristiche delle 1026² aziende familiari milanesi con fatturato superiore ai 20 milioni di euro, sia con l'aggregato delle aziende non familiari presenti nel capoluogo lombardo, sia con i dati nazionali³. La seconda parte focalizza l'attenzione sulle 87 aziende rispondenti al questionario somministrato nel 2012 alle aziende familiari milanesi individuate in precedenza.

La sintesi delle due analisi, distinte e complementari, permette di descrivere in modo approfondito gli assetti proprietari, le strutture di *governance*, le performance economico finanziarie ma anche la struttura e le dinamiche del management e le strategie aziendali adottate per affrontare e superare la difficile congiuntura economica.

Parte Prima: analisi delle aziende familiari indagate dall'Osservatorio AUB – Milano

La favorevole localizzazione territoriale, la presenza di prestigiose università e di validi centri di ricerca, la facilità di accesso al mercato dei capitali, hanno permesso un rapido e costante sviluppo economico rendendo il capoluogo lombardo un territorio attraente e fertile per l'imprenditoria nazionale e internazionale.

In proposito, e come sembra emergere da alcune evidenze del rapporto, le aziende familiari di Milano assimilano, e fanno proprie, le peculiarità e i cambiamenti del territorio che le ospita, per questo è possibile notare differenze sostanziali rispetto ai dati nazionali. *In primis* si osserva una **maggiore incidenza delle filiali di multinazionali nella provincia di Milano (46,4%) rispetto alla media nazionale (27,6%)**; includendo nell'analisi anche le aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro, è possibile però notare una presenza rilevante anche di aziende familiari nell'area milanese (43,6%), seppur in misura inferiore rispetto al dato nazionale.

Inoltre, nonostante il settore manifatturiero resti ancora il cuore della realtà economica familiare milanese (36%), **le aziende familiari – e soprattutto quelle di maggiori dimensioni – sembrano essere sempre più orientate verso il terziario avanzato**: il 21,1% delle aziende familiari di Milano di grandi dimensioni opera infatti nei settori servizi professionali e finanziari, superando di circa 4 punti percentuali la media nazionale (17,3%).

Da sottolineare, infine, l'incidenza delle aziende milanesi quotate sul totale delle aziende familiari quotate nel nostro Paese e indagate dall'Osservatorio AUB; **le aziende quotate milanesi rappresentano più del 23% delle aziende familiari quotate presenti in Italia.**

¹Sono state considerate "familiari" le società controllate almeno al 50% (se non quotate) e al 25% (se quotate) da una o due famiglie, anche per mezzo di un'entità giuridica riconducibile al controllo familiare.

²Delle 1.528 aziende familiari individuate nella provincia di Milano al 2010, al fine di evitare duplicazioni nei dati, sono state eliminate le aziende controllate nel caso di gruppi *monobusiness* e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi *multibusiness*.

³Il termine di paragone sono le aziende familiari indagate nel Rapporto 2011 dell'Osservatorio AUB con fatturato superiore a 50 milioni di euro.

La risposta alla crisi

Nonostante le grandi pressioni esercitate della crisi finanziaria, le famiglie imprenditoriali milanesi hanno continuato a perseguire obiettivi di lungo periodo talvolta anche a costo di sacrifici nel breve termine. Guardando le performance economico-finanziarie delle aziende milanesi si osservano nel biennio 2009-2010 peggioramenti della redditività operativa e del capitale proprio dovuti principalmente ad un incremento del capitale investito e del patrimonio netto. **La tendenza è quella di limitare l'incidenza del capitale di debito puntando al rafforzamento della solidità patrimoniale.** Il *trend* del Rapporto di Indebitamento e del rapporto PFN/EBITDA nel periodo 2000-2010 confermano la tendenza a ridurre l'esposizione finanziaria.

Questi dati sembrano confermare quanto comunemente descritto in letteratura come **“capitale paziente”**, ossia la visione di lungo termine che rappresenterebbe l'elemento distintivo delle aziende familiari a supporto della loro crescita.

I modelli di governo: luci e ombre

La dimensione aziendale risulta essere una discriminante della diffusione dei diversi modelli di governo: il 73% delle aziende milanesi guidate da un Amministratore Unico rientra tra le aziende con fatturato 2008 compreso tra 20 e 50 milioni di euro. Tra le aziende di maggiori dimensioni (fatturato maggiore di 50 milioni di euro) si osserva invece la tendenza ad affidare ruoli di *leadership* alla figura dell'Amministratore Delegato (37%). In proposito, si osserva quanto segue.

- L'apertura all'esterno: la resistenza delle piccole

Fotografando le aziende familiari milanesi al 2010, si nota una forte propensione ad affidare ruoli di comando e di governo a membri della famiglia. In realtà sono **le aziende di minori dimensioni maggiormente resistenti all'apertura verso l'esterno.** Infatti, limitando l'analisi alle sole aziende di maggiori dimensioni e confrontando i risultati con i dati nazionali, Milano risulta essere una provincia caratterizzata da bassi livelli di familiarità del leader aziendale;

- L'età del vertice: un naturale invecchiamento

Al 2010 il 45,5% delle aziende familiari milanesi era guidata da leader ultrasessantenni. Nonostante questo le aziende di Milano risultano essere guidate da leader più giovani che in Italia;

- Il ruolo delle donne: una provincia rosa da sostenere

Le aziende familiari di Milano sono più inclini ad affidare ruoli di *leadership* alle donne di quanto non lo siano ad affidare loro la carica di consiglieri all'interno del CdA. Limitando l'analisi alle aziende familiari milanesi quotate è evidente il grande sforzo che queste dovranno sostenere per adempiere gli obblighi di legge⁴: delle 26 aziende quotate presenti nell'area milanese **nessuna rispetta al momento la previsione di “quote rosa” all'interno del CdA.** L'effetto dell'attuazione sarà quello di riservare circa 33 incarichi da consigliere a donne nell'ambito delle aziende quotate⁵ entro il 2012.

⁴ Con l'entrata in vigore della legge 120/2011 sulle “Quota Rosa” è stato stabilito che gli organi sociali delle società quotate in scadenza dal 2012 dovranno essere rinnovati riservando una quota pari ad almeno un quinto alle donne.

⁵ Il dato è stato stimato ipotizzando che rimanga stabile sia la numerosità delle aziende familiari quotate, sia la numerosità complessiva dei diversi consigli di amministrazione.

Parte seconda: analisi delle aziende rispondenti al questionario

A partire dal mese di Gennaio 2012 è stato somministrato, alle 1026 aziende familiari milanesi individuate, un questionario predisposto per indagare temi rilevanti non facilmente reperibili tramite i consueti strumenti di raccolta dati⁶. In proposito, si riscontra una caratterizzazione del **campione di indagine⁷, che risulta composto soprattutto di “sane e virtuose”**. Ciò probabilmente per via della minore propensione da parte di aziende in difficoltà a prendere parte all’indagine, anche per via di una concentrazione prioritaria sugli aspetti legati alla crisi in atto.

La risposta alla crisi

- Attraverso e oltre la crisi: le strategie adottate

Nonostante il campione di indagine sia costituito principalmente da aziende “sane”, anche queste realtà aziendali hanno risentito della crisi in atto: si osservano infatti contrazioni della redditività e dei tassi di crescita nel biennio 2008-2009.

Contrariamente a quanto affermato per la popolazione totale di aziende milanesi con fatturato superiore a 20 milioni di euro, le aziende di Milano rispondenti alla *survey* sono più inclini ad aumentare il loro livello di indebitamento per finanziare la crescita nonostante continuino a patrimonializzare l’impresa. Questo **duplice finanziamento potrebbe essere giustificato dalla volontà di recuperare la competitività persa durante la crisi e per continuare a crescere a tassi adeguati**.

- Crisi e controllo dell’azienda: percezione e realtà

Nonostante i crescenti livelli di indebitamento potrebbero comportare limiti significativi al potere decisionale, **le aziende familiari milanesi rispondenti dubitano che la crisi possa determinare la perdita di controllo e che questa possa avere qualche riflesso sul ricambio al vertice**. Per contrastare la perdita di controllo, le aziende familiari milanesi con performance peggiori ritengono sia necessario ed urgente agire sulla struttura finanziaria, tramite una riduzione degli investimenti o ristrutturando il debito. Al contrario, aziende con una crescita positiva valutano in modo più favorevole un processo di internazionalizzazione tramite l’aggregazione con altre aziende o l’apertura del capitale ad investitori internazionali.

- La crisi e l’occupazione: la grande attenzione al fattore umano

Le aziende rispondenti mostrano **un trend positivo del numero di occupati** anche nel periodo di crisi e post crisi. Inoltre, guardando la composizione dell’organico si osserva che, nonostante siano preferite forme di contratto a tempo indeterminato, nel periodo di crisi il 94% dei rispondenti dichiara di non aver nessun dipendente in cassa integrazione guadagni, a dimostrazione che – almeno sino al momento in cui è stato loro sottoposto il questionario – le aziende familiari in analisi sono sopravvissute alla crisi senza un ricorso eccessivo all’uso di ammortizzatori sociali.

⁶ AIDA per le informazioni economico finanziarie e gli archivi pubblici ufficiali depositati presso la Camera di Commercio per le informazioni riguardanti gli assetti proprietari e le strutture di *governance*.

⁷ Le aziende che hanno reso il questionario compilato sono 87.

Il passaggio generazionale

Come noto, il tema del passaggio generazionale è critico per la sopravvivenza ed il successo delle aziende familiari. Come dimostrano anche le analisi dell'Osservatorio AUB nazionale, infatti, i dati economico-finanziari confermano l'adagio comune secondo il quale *“la prima generazione crea, la seconda conserva, la terza distrugge”*. A tal proposito, è stato chiesto alle aziende rispondenti di descrivere la loro posizione rispetto ad alcuni temi particolarmente delicati in tema di passaggio generazionale, per valutare se ed in quale misura le aziende familiari milanesi sono “attrezzate” per gestire nel modo migliore il passaggio del testimone. In proposito, l'analisi dei questionari ha evidenziato quanto segue:

- La deriva generazionale: sono le aziende di maggiori dimensioni che permettono a più familiari di entrare nella compagine sociale a seguito di un passaggio generazionale. Ciò pone un problema potenziale di deriva generazionale, e soprattutto mostra una limitata propensione all'apertura del capitale che sarebbe auspicabile soprattutto in aziende con complessità spesso considerevole;
- I conflitti tra gli eredi: sono le aziende di minori dimensioni a manifestare un maggior numero di conflitti tra gli eredi nonostante siano proprio queste più inclini alla pianificazione del passaggio generazionale, nonché restie alla frammentazione della proprietà tra più eredi a seguito di una successione;
- La pianificazione della successione: le aziende rispondenti valutano positivamente la definizione di un patto di famiglia e la creazione di una holding familiare per gestire il passaggio generazionale mentre solo in casi eccezionali si pensa alla quotazione o alla creazione di un *trust* o di un fondo immobiliare.

Le caratteristiche del TMT

La complessità aziendale, valutata in termini di dimensione del fatturato, influenza la composizione del *Top Management Team* (TMT). Aziende di maggiori dimensioni, rispetto ad aziende di dimensioni inferiori, tendono ad avere TMT più numerosi e a reclutare maggiormente manager non familiari e laureati. Indagando la relazione tra **familiarità del TMT e performance**, si riscontrano performance superiori sia in termini di redditività operativa (misurata tramite il ROI) sia di redditività del capitale proprio (misurata in termini di ROE) nelle aziende caratterizzate da TMT misti, nonché un livello di indebitamento contenuto nelle aziende caratterizzate da TMT composti interamente da familiari.

Per indagare il funzionamento e le dinamiche interne al TMT, le aziende rispondenti sono state classificate in base:

- alla **professionalizzazione del TMT**: le aziende di maggiori dimensioni e quelle caratterizzate da almeno un non familiare nel CdA tendono ad avere TMT più professionalizzati;
- **all'intensità dei conflitti, al livello di efficienza e al grado di proattività del TMT**: TMT composti interamente da membri familiari presentano maggiori livelli di conflittualità, TMT misti sono più efficienti nel prendere una decisione strategica, TMT composti da tutti membri esterni alla famiglia risultano essere più proattivi.

Le decisioni strategiche

- Diversificazione del *business*

Il 66,5% delle aziende rispondenti opera in più aree strategiche d'affari concentrando comunque più del 50% del fatturato nel *core business*. Questa tenenza può trovare una giustificazione nella forte identificazione dei familiari con l'idea originaria del fondatore.

- Esportazioni

Il 60% circa delle aziende rispondenti ha visto nell'attività di esportazione un'ancora di salvezza per sfuggire all'attuale contrazione delle vendite sul mercato italiano. **Le aziende esportatrici manifestano redditività e tassi di crescita maggiori rispetto alle aziende non esportatrici e, in particolare, le performance migliorano all'aumentare del volume delle esportazioni.** Ad oggi i principali mercati di sbocco risultano essere i grandi mercati europei, nonostante le aziende milanesi esportatrici puntino, da qui a tre anni, a conquistare gli Stati Uniti e i paesi emergenti (Brasile, Russia, India, Cina).

- Delocalizzazione produttiva

Le aziende familiari milanesi rispondenti al questionario non manifestano la volontà di trasferire la produzione, parzialmente o totalmente, in aree strategiche più favorevoli. Questo potrebbe essere un segnale della **soddisfazione delle aziende ad operare nel capoluogo lombardo.**

- Investimenti

Analizzando il peso degli investimenti come percentuale del fatturato, emerge che nel periodo di crisi 2008-2011 le aziende rispondenti hanno, in media, preferito **ridurre gli investimenti produttivi piuttosto che gli investimenti in R&S.**

Premessa

Il presente rapporto di ricerca è stato predisposto al fine di fornire una descrizione delle caratteristiche delle aziende a controllo familiare che, al 31 dicembre 2008, risultavano avere la propria sede legale nella provincia di Milano ed un fatturato superiore a 20 milioni di euro.

L'analisi si compone di due sezioni:

- la prima parte confronta le caratteristiche delle 1026 aziende familiari milanesi con fatturato superiore a 20 milioni di euro, sia con l'aggregato delle aziende non familiari presenti nel capoluogo lombardo, sia con i dati estrapolati dal Rapporto 2011 dell'Osservatorio AUB⁸;
- la seconda parte focalizza l'attenzione sulle 87 aziende rispondenti al questionario somministrato nel 2012 alle aziende familiari milanesi individuate in precedenza.

La sintesi delle due analisi⁹, distinte e complementari, permette di descrivere in modo approfondito gli assetti proprietari, le strutture di *governance*, le performance economico finanziarie ma anche la struttura e le dinamiche del management e le strategie aziendali adottate per affrontare e superare la difficile congiuntura economica.

⁸L'Osservatorio AUB, promosso dalla Cattedra AldAF-Alberto Falck, Unicredit e dall'Università L. Bocconi, ha l'obiettivo di monitorare le strutture, le dinamiche e le performance di tutte le aziende familiari Italiane con ricavi superiori a 50 milioni di Euro.

⁹Le analisi sono state effettuate su un dataset, sintesi di due database distinti e complementari: per le aziende familiari milanesi con fatturato 2010 superiore a 50 milioni di euro le informazioni sono state estrapolate dal database ufficiale dall'Osservatorio AUB mentre, per le aziende con sede legale nel capoluogo lombardo ma con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro al 2010, è stato costruito un database *ad hoc*, coerentemente con la metodologia utilizzata dall'Osservatorio AUB per la costruzione del database nazionale.

PARTE PRIMA

Analisi delle aziende familiari indagate dall'Osservatorio AUB – Milano

1. Milano: un fascino internazionale

La favorevole localizzazione territoriale, l'efficienza delle infrastrutture, la presenza di prestigiose università e di validi centri di ricerca, la facilità di accesso al mercato di capitali, hanno permesso un rapido e costante sviluppo economico rendendo il capoluogo lombardo un territorio attraente e fertile per l'imprenditoria nazionale e internazionale.

Dalle analisi effettuate sulle aziende familiari con sede legale nella provincia di Milano e fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, emerge la varietà di assetti proprietari nonostante siano le aziende familiari e le filiali di multinazionali le vere protagoniste.

Partendo da una popolazione di 3.501¹⁰ aziende, sono state individuate 1.528 aziende familiari corrispondenti al 43,6% del totale della popolazione oggetto di studio e 1.359 filiali di multinazionali che rappresentano invece il 38,8% delle aziende presenti nel capoluogo lombardo e con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro.

La forte concentrazione di imprese familiari nell'hinterland milanese si riflette nel significativo contributo delle stesse in termini di produzione: nel corso del 2008 le imprese familiari della provincia di Milano con fatturato superiore a 20 milioni di euro, hanno registrato un fatturato complessivo pari a 255 miliardi di euro, corrispondente al 26,4% del valore della produzione industriale generata dalla totalità delle imprese localizzate nel territorio milanese¹¹.

Tabella 1: Assetto proprietario delle aziende familiari milanesi

	Numerosità	Percentuale
Familiari	1.528	43,6%
Non Familiari	1.973	56,4%
di cui:		
Coalizioni	399	11,4%
Controllate da Banche	36	1,0%
Cooperative e consorzi	103	2,9%
Filiali di multinazionali	1.359	38,8%
Statali/Enti locali	76	2,2%
	3.501	100%

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB – Milano

¹⁰ L'analisi è stata realizzata su 3.501 aziende delle 3.722 totali al di sopra dei 20 milioni di euro, poiché di 221 aziende non si hanno informazioni circa l'assetto proprietario (Fonte: Aida).

¹¹ Elaborazione dati su base AIDA.

Suddividendo le aziende, familiari e non familiari, presenti nella provincia milanese, su base dimensionale, si riscontra una maggiore concentrazione di aziende familiari nella classe di fatturato 20-50 milioni di euro (49,5%) a discapito delle filiali di multinazionali (30,9%) mentre, tra le aziende milanesi con fatturato superiore a 50 milioni di euro è possibile osservare l'indiscussa presenza di imprese estere (46,4% di filiali di multinazionali contro il 38% di aziende familiari). Restringendo il campo di analisi alle sole aziende familiari con fatturato 2008 superiore a 50 milioni di euro, l'area milanese risulta essere la meta più attraente in campo internazionale rispetto a province quali Roma (23,6%) Firenze (28,4%) e Torino¹² (31,8%).

La componente internazionale rappresenta indubbiamente un punto di forza dell'area milanese; il capoluogo lombardo è tra le città che registrano il maggior numero di consolati stranieri (oltre 90), la città ospita uno dei poli fieristici di maggior importanza a livello internazionale, è un centro d'affari e culturale tra i più attrattivi. Inoltre, la capacità innovativa in settori avanzati e l'integrazione con centri di ricerca di eccellenza la rendono promotrice e partner di iniziative di R&S all'avanguardia a livello mondiale.

¹² I dati relativi alle province Roma, Firenze, Torino sono stati estrapolati dai focus territoriali redatti e presentati dall'Osservatorio AUB.

2. Le aziende familiari milanesi: i tratti distintivi

In questo rapporto l'attenzione è concentrata sulle aziende familiari milanesi con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro data la loro rilevanza all'interno del tessuto imprenditoriale della provincia di Milano. Di seguito verranno descritte le caratteristiche delle 1026 aziende familiari indagate nel presente rapporto di ricerca al fine di esaltarne le peculiarità e le differenze rispetto ai dati nazionali.

2.1. La dimensione aziendale

L'analisi considera le aziende con sede legale nella provincia di Milano e con fatturato superiore a 20 milioni di euro. Le aziende di minori dimensioni (63,5%) hanno un peso maggiore rispetto alle aziende di maggiori dimensioni (36,5%). Seguendo il criterio adottato dall'Osservatorio AUB¹³, è possibile suddividere ulteriormente le aziende in base al fatturato, in particolare, si rileva che, **le aziende familiari di Milano risultano mediamente più grandi rispetto alla media nazionale**; più del 20% delle aziende operanti nel territorio milanese risulta avere un fatturato superiore a 250 milioni di euro (contro 15% circa a livello nazionale).

Tabella 2: Classificazione delle aziende familiari milanesi in base al fatturato

Dimensione in base al fatturato	Popolazione Totale	Percentuale
20-50 milioni di euro	652	63,5%
maggiore di 50 milioni di euro	374	36,5%
di cui		
50-100 milioni di euro	162	50,2%
100-150 milioni di euro	49	15,2%
150-250 milioni di euro	45	13,9%
maggiore di 250 milioni di euro	67	20,7%

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

2.2. L'assetto proprietario

Osservando la composizione dell'assetto proprietario, si nota la forte propensione delle aziende familiari della provincia di Milano, a concentrare la proprietà nelle mani della famiglia; in particolare, più del 70% delle familiari milanesi con fatturato superiore a 20 milioni di euro è caratterizzata da una compagine sociale composta esclusivamente da soggetti (persone fisiche o giuridiche) riconducibili ad uno o più membri della/e famiglia/e di riferimento. Tra le aziende con

¹³La classificazione per dimensione è stata realizzata in coerenza con le quattro categorie dimensionali definite nell'Osservatorio nazionale: minori (aziende con fatturato annuo compreso tra 50 e 100 milioni di euro), medie (aziende con fatturato annuo compreso tra 100 e 150 milioni di euro), medio-grandi (aziende con fatturato annuo compreso tra 150 e 250 milioni di euro), grandi (aziende con fatturato annuo superiore a 250 milioni di euro). A questa classificazione è stata aggiunta la classe dimensionale 20-50 milioni di euro.

fatturato 2008 superiore a 50 milioni di euro, questa percentuale scende al 66,1% probabilmente a causa della maggiore concentrazione di aziende quotate all'interno di questa classe dimensionale.

Tabella 3: Controllo familiare nelle aziende familiari milanesi

Controllo familiare	Popolazione Totale		Fatturato 20-50 Mio €		Fatturato > 50 Mio €	
	N	%	N	%	N	%
< 75%	120	12,1%	69	11,0%	51	14,2%
75-99%	173	17,5%	102	16,2%	71	19,7%
100%	695	70,3%	457	72,8%	238	66,1%

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

2.3. La longevità aziendale¹⁴

Più della metà (53,7%) delle aziende familiari della provincia di Milano con fatturato superiore a 20 milioni di euro, è attiva sul territorio da oltre 25 anni mentre solo il 9,9% delle aziende familiari considerate, è stata costituita nell'ultimo decennio.

2.4. La segmentazione settoriale

I mutamenti dell'economia milanese, intervenuti negli ultimi decenni del Novecento, hanno portato l'espansione di nuovi settori che, gradualmente, stanno prendendo il posto della tradizionale realtà industriale. In particolare, **Milano è sempre più orientata verso il terziario avanzato**, costituito da settori come la finanza, le banche, l'informazione; questa tendenza si manifesta anche nelle aziende familiari del capoluogo lombardo, in particolare tra quelle di maggiori dimensioni. Queste ultime sono infatti fortemente concentrate nel settore Servizi Professionali e Finanziari (21,1%) superando la media nazionale (17,3%).

Nonostante le tendenze in atto, le attività industriali costituiscono ancora il cuore della realtà economica familiare; il 36% delle aziende familiari milanesi opera, infatti, nel settore manifatturiero, particolarmente attraente soprattutto per le aziende familiari di minori dimensioni (38,8%).

¹⁴ Per "longevità" si intende l'età dell'azienda ovvero il numero di anni trascorsi dalla data di costituzione legale della stessa. La classificazione delle aziende oggetto di analisi è stata realizzata, con riferimento alla variabile "longevità", riconducendo le stesse a 4 categorie: "molto giovani" ovvero con età inferiore ai 10 anni, "giovani" con età compresa tra i 10 ed i 24 anni, "adulte" ovvero con età compresa tra i 25 ed i 49 anni, "longeve" con età superiore ai 49 anni.

Tabella 4: Suddivisione settoriale delle aziende milanesi

Settore	Popolazione Totale		Fatturato 20-50 Mio €		Fatturato > 50 Mio €	
	N	%	N	%	N	%
Manifatturiero	352	36,0%	240	38,8%	112	31,1%
Commercio e trasporti	313	32,0%	214	34,6%	99	27,5%
Costruzioni e Real Estate	106	10,8%	70	11,3%	36	10,0%
Servizi Professionali e Finanziari	129	13,2%	53	8,6%	76	21,1%
Altro (*)	78	8,0%	41	6,6%	37	10,3%

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

2.5. Le aziende quotate

Tra le aziende familiari della provincia di Milano con fatturato 2008 maggiore di 20 milioni di euro, sono state individuate 26 aziende quotate su un mercato regolamentato; tutte hanno come borsa di riferimento Borsa Italiana ad esclusione di una azienda quotata, invece, alla borsa di Francoforte.

Tra le aziende di minori dimensioni – fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro al 2008 – si contano solo due aziende quotate mentre, tra le aziende di maggiori dimensioni - fatturato 2008 superiore a 50 milioni di euro - l'incidenza delle quotate è di gran lunga superiore, il 6,4% di queste è infatti quotato in un mercato regolamentato.

Da sottolineare la rilevanza di gran lunga superiore che tali aziende hanno sul territorio nazionale rispetto ad altre province italiane: **le aziende familiari milanesi quotate rappresentano più del 23% delle aziende familiari quotate presenti in Italia¹⁵.**

2.6. Le aziende eccellenti

Le aziende familiari hanno mostrato nel decennio 2000-2010 risultati economico-finanziari mediamente superiori rispetto alle altre classi di aziende¹⁶, registrando differenziali positivi di crescita e redditività ed un minor livello di indebitamento¹⁷. Tra le aziende controllate da famiglie imprenditoriali è però possibile osservare una forte variabilità dei risultati: partendo da questa considerazione, l'Osservatorio AUB, nella sua terza edizione, ha individuato 223 aziende eccellenti il 9,2% circa della popolazione totale di aziende indagate dall'Osservatorio AUB.

¹⁵ A livello nazionale si registra un'incidenza delle aziende familiari quotate pari al 4,4% circa

¹⁶ Filiali di multinazionali, Statali e Enti Locali, Coalizioni, Cooperative, controllate da Banche.

¹⁷ Fonte: III Rapporto Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari di medie e grandi dimensioni.

Il 18,8% delle aziende definite eccellenti a livello nazionale, è localizzato nella provincia di Milano; sono 42 le aziende con sede legale nella provincia di Milano su un totale di 72 aziende eccellenti identificate in Lombardia¹⁸.

¹⁸ I dati dell'Osservatorio AUB indicano che il 71,5% delle aziende eccellenti si concentra in 5 regioni: tra queste, la Lombardia accoglie il 32% delle aziende eccellenti presenti sul territorio italiano.

3. Le aziende milanesi attraverso e oltre la crisi: le strategie adottate

Tradizionalmente Milano viene considerata una tra le province più virtuose in Italia grazie alla favorevole localizzazione territoriale, alla presenza di una solida classe imprenditoriale e alla solidità del sistema creditizio. Nonostante questo, la crisi finanziaria globale avvenuta a partire dal 2008, ha avuto forti ripercussioni sull'intero sistema economico italiano, indipendentemente dalla ricchezza territoriale.

La crisi ha colpito tanto le aziende familiari quanto gli altri tipi di impresa, quali filiali di multinazionali, aziende a controllo statale, coalizioni, cooperative e consorzi.

Questa sezione del rapporto intende, da un lato, descrivere l'impatto che la crisi finanziaria ha avuto sulle aziende familiari milanesi e, dall'altro, individuare le azioni intraprese da queste ultime per affrontare la difficile congiuntura economica. Il duplice obiettivo può essere raggiunto grazie alla disponibilità dei dati che permettono di avere come arco temporale di riferimento gli anni dal 2000 al 2010.

3.1. La forza del "capitale paziente"

Le aziende familiari sono considerate, dai membri stessi della famiglia, un veicolo da lasciare in eredità alle generazioni successive; per questo motivo le decisioni strategiche sono ancorate al principio della continuità del *business*¹⁹ e al desiderio di garantire un'autonomia decisionale alla famiglia nella gestione dell'impresa.

Nonostante le grandi pressioni esercitate della crisi finanziaria, le famiglie imprenditoriali milanesi hanno continuato a perseguire obiettivi di lungo periodo sacrificando la redditività di breve termine; analizzando i dati economico-finanziari, è possibile osservare un'inversione di tendenza dopo la crisi che ha portato le aziende familiari milanesi, indipendentemente dalla dimensione, ad avere livelli di redditività, operativa e del capitale proprio, inferiori rispetto alle aziende non familiari.

Rispetto alle non familiari, le aziende familiari di Milano hanno mantenuto un divario di redditività del capitale investito positivo fino al 2009 quando, dopo il crollo di 3 punti percentuali (da 8,2% a 5,2%) , rispetto all'anno precedente, si sono assestate a livelli inferiori, seppure in crescita (+1,2% tra il 2009 e il 2010).

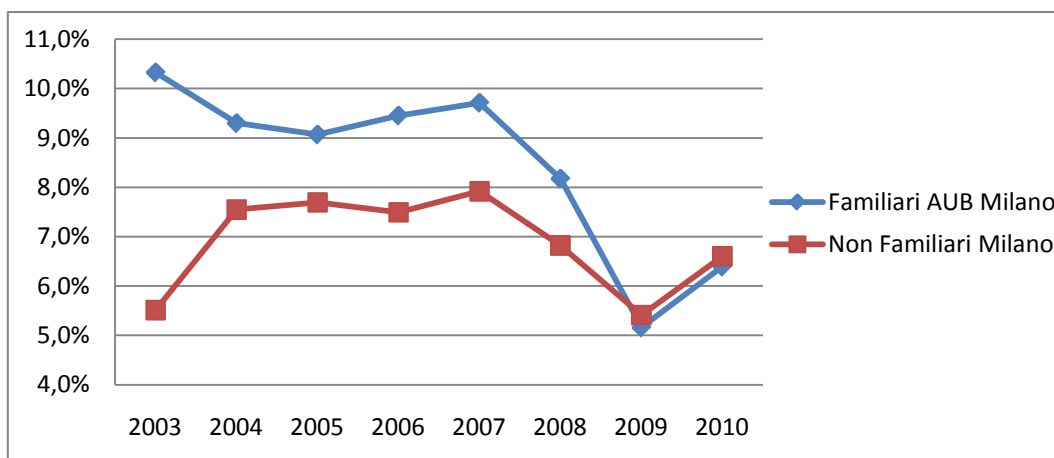
Osservazioni simili possono essere sviluppate in riferimento alla redditività del capitale proprio; nel periodo di crisi, le aziende familiari milanesi hanno registrato un decremento del ROE di circa 6 punti percentuali (dal 7,9% nel 2008 si è passati, nel 2009 ad un ROE pari al 2%) e una successiva posizione di svantaggio delle ultime rispetto alle aziende non familiari di Milano.

Da un'analisi più approfondita sulle determinanti del ROI e del ROE emerge che, il peggioramento della redditività operativa nel biennio 2008-2009, è dovuto maggiormente ad un incremento del capitale investito (+6%) e non invece ad un decremento del reddito operativo (che invece aumenta di +5,4%) così come la minore redditività del capitale proprio è causata principalmente da un

¹⁹ Miller D., Le Breton-Miller I. e Scholnick B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: an Empirical Comparison of Small Family and Non Family Businesses. *Journal of Management Studies*. 45(1): 51-78.

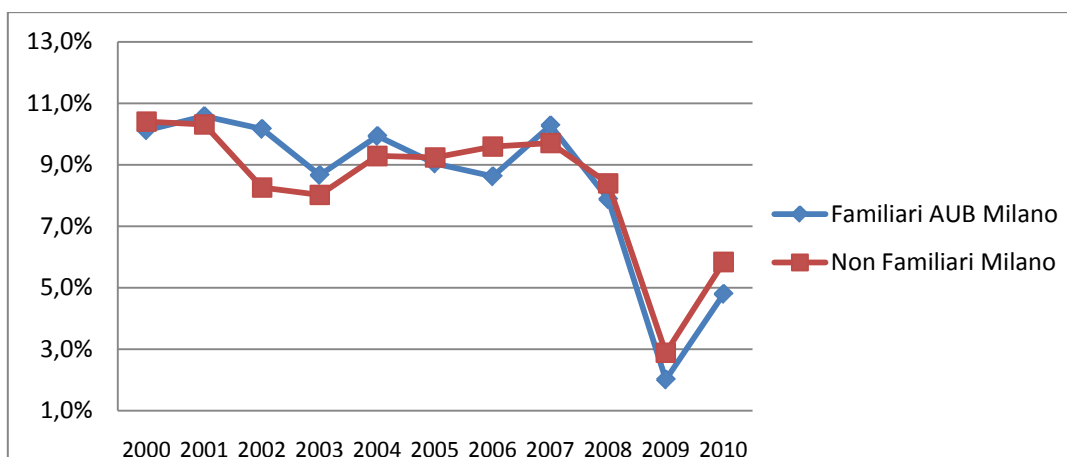
incremento del patrimonio netto (+10,5%) piuttosto che da una riduzione del reddito netto (+4,1%).

Grafico 1: *Trend del ROI delle aziende milanesi*



Fonte: *Elaborazione Osservatorio AUB - Milano*

Grafico 2: *Trend del ROE nelle aziende milanesi*



Fonte: *Elaborazione Osservatorio AUB - Milano*

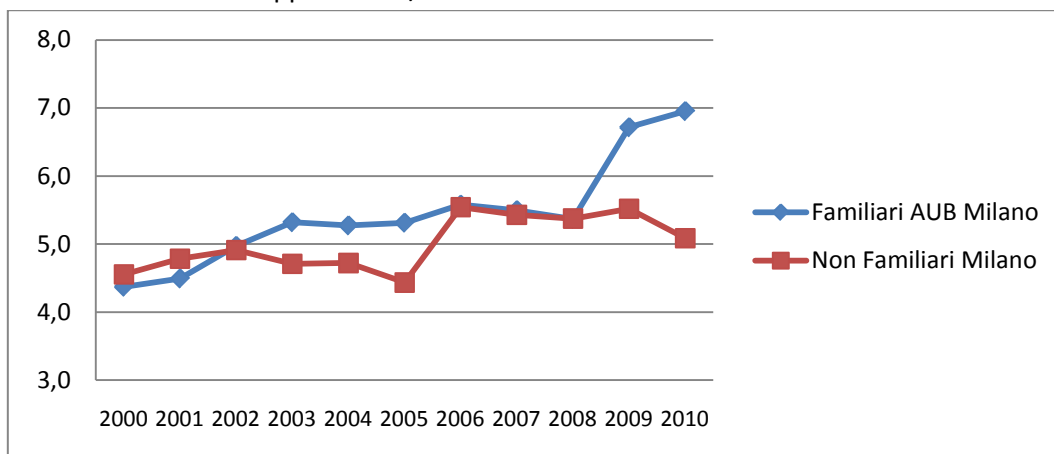
Il significativo peggioramento della redditività, registrato nel triennio 2008-2010, ha influenzato la capacità delle aziende familiari milanesi di ripagare il debito tramite i flussi di cassa della gestione operativa. Si osserva, infatti, un rapporto PFN/EBITDA²⁰ leggermente superiore ma costante rispetto alle aziende non familiari, fino allo scoppio della crisi. Nel 2008 si assiste ad una crescita del rapporto PFN/EBITDA (da 5,4 nel 2008 a 7 nel 2010) causata in modo particolare da una riduzione dell'esposizione finanziaria (-5,6%).

Le aziende familiari sembrano, quindi, tendere a limitare l'incidenza del capitale di debito puntando invece al rafforzamento della solidità patrimoniale tramite il conferimento di capitali

²⁰ La Posizione finanziaria netta (PFN) è calcolata come differenza tra la posizione debitoria complessiva (debiti verso banche ed altri finanziatori) e le disponibilità liquide; ne consegue che valori della PFN inferiori a zero segnalano una situazione di liquidità ovvero di eccedenza delle disponibilità liquide. Il rapporto è calcolato per le sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi (fonte AIDA).

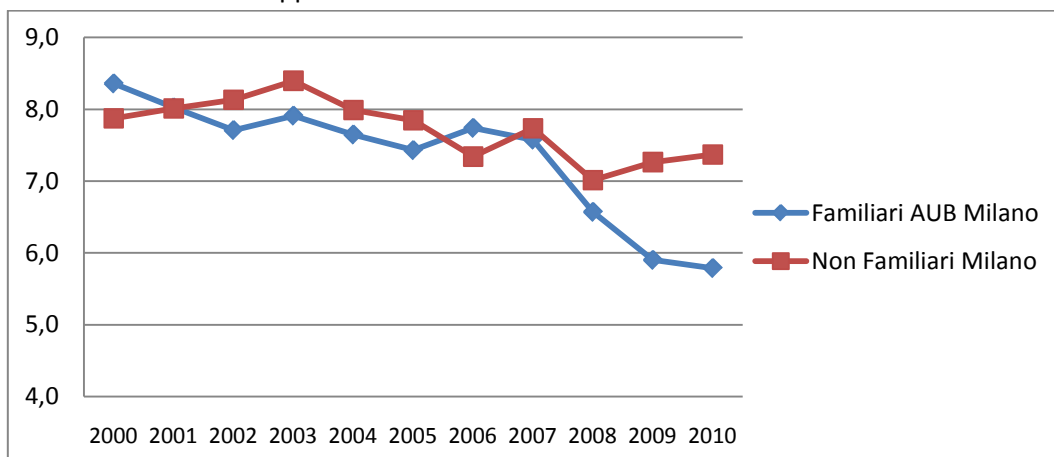
propri e la ritenzione degli utili. Anche le aziende familiari della provincia di Milano manifestano questo comportamento protettivo nei confronti del *business*: analizzando il Rapporto di Indebitamento²¹ (RI) delle familiari rispetto alle non familiari di Milano, si osserva un processo di riduzione durante l'intero periodo di riferimento e livelli minimi proprio durante (e oltre) la crisi. Da sottolineare che, la riduzione del livello di indebitamento, nel periodo di crisi e post crisi, potrebbe essere imputato anche alla contrazione del credito da parte delle banche.

Grafico 3: Trend del rapporto PFN/EBITDA delle aziende milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

Grafico 4: Trend del Rapporto di Indebitamento delle aziende milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

L'adozione di una visione di lungo termine favorisce l'**esistenza del "capitale paziente" a supporto della crescita**: le strategie perseguite hanno permesso alle aziende familiari di Milano di registrare tassi di crescita superiori rispetto alle aziende non familiari durante l'intero periodo considerato, compresi gli anni di crisi e i successivi.

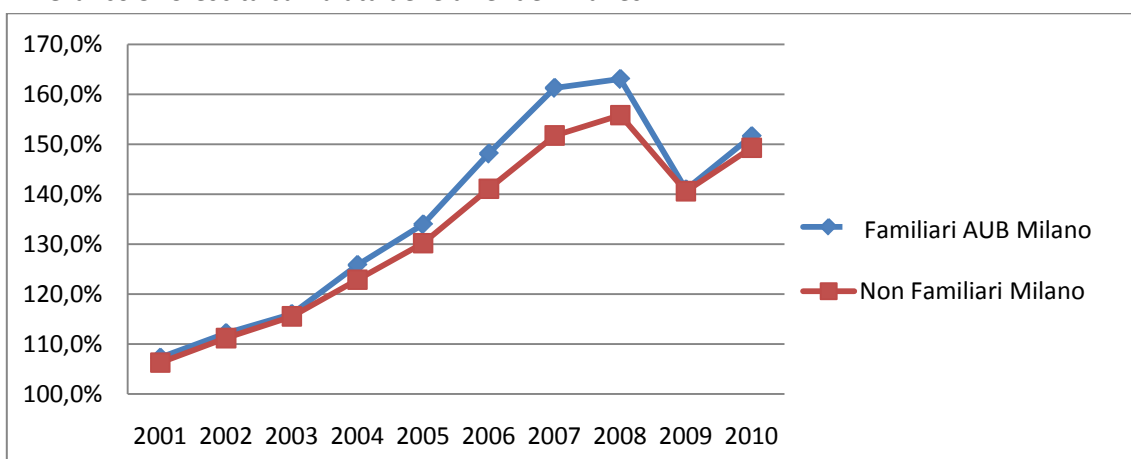
²¹ Rapporto di Indebitamento = Attivo Netto/Patrimonio Netto (Fonte:AIDA)

L'impatto negativo della crisi è stato, però, molto più forte per le aziende familiari rispetto alle aziende non familiari; a cavallo tra il 2008 e il 2009 si osserva, per il primo *cluster*, una riduzione dei ricavi del 16,4% rispetto al peggioramento del 10,7% dei ricavi registrato dall'aggregato delle aziende non familiari.

Nello stesso tempo si può osservare una ripresa più veloce delle familiari nel periodo 2009-2010: la crescita dei ricavi delle familiari è più che raddoppiata (14,6%) rispetto alla crescita dei ricavi delle non familiari (6,0%).

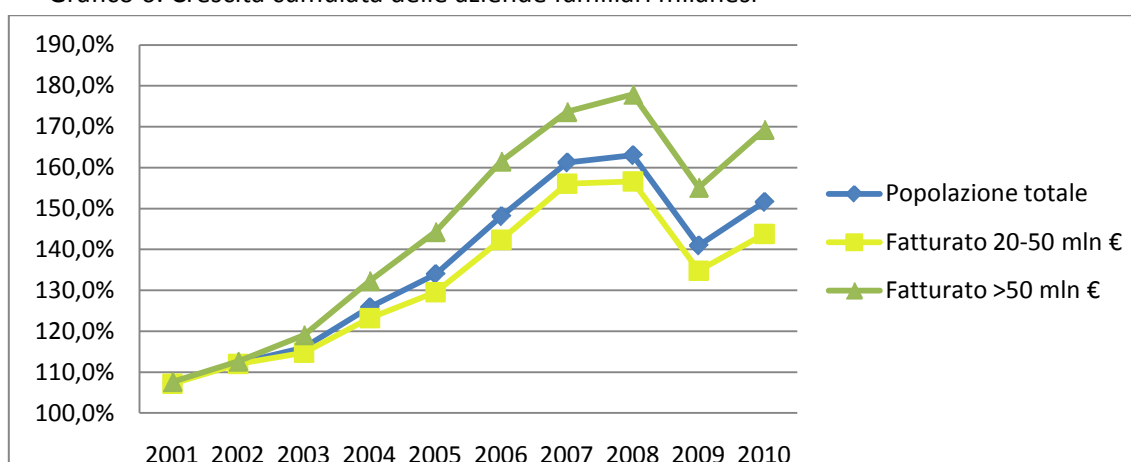
Analizzando separatamente la popolazione nelle due classi dimensionali (aziende con fatturato 2008 compreso tra 20 e 50 milioni di euro e aziende con fatturato al 2008 maggiore di 50 milioni di euro), è possibile osservare come la crescita sia stata effettivamente trainata dalle aziende di maggiori dimensioni, mentre aziende più piccole in termini di fatturato, hanno risentito della crisi al punto da mostrare segnali di difficoltà nel recupero della competitività e dei livelli di redditività rispetto alle non familiari, anche nel periodo post crisi.

Grafico 5: Crescita cumulata delle aziende milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

Grafico 6: Crescita cumulata delle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

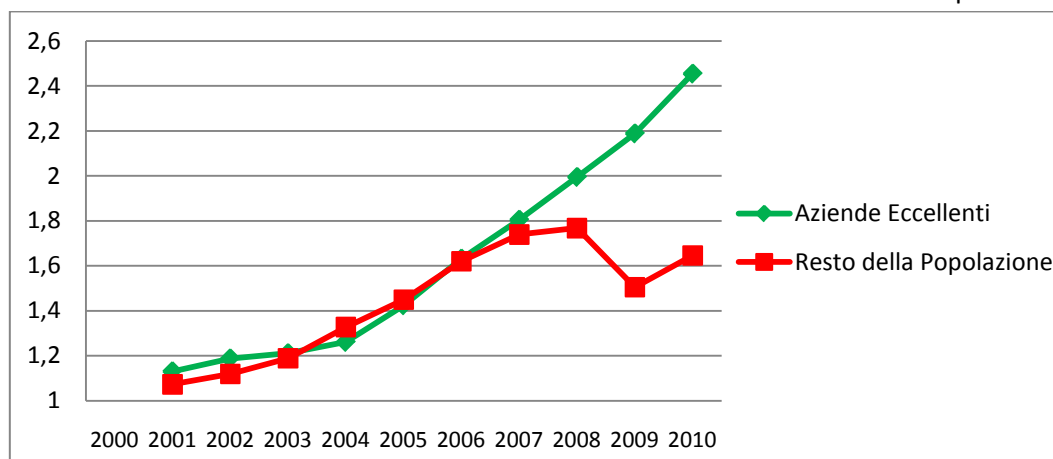
3.2. La “polarizzazione” della ricchezza

Milano accoglie circa il 19% delle aziende familiari eccellenti individuate dall’Osservatorio AUB nell’edizione del 2011. **La crisi ha accentuato la polarizzazione già in atto tra aziende robuste, che dalla crisi sono uscite più forti di prima, e aziende vulnerabili, che faticano ad uscire dalle difficoltà economiche affrontate durante il triennio 2008-2010.**

Quanto appena affermato può essere riscontrato anche nel capoluogo lombardo e i dati lo confermano. Confrontando infatti le 42 aziende eccellenti della provincia di Milano con il resto della popolazione²², risulta come le prime abbiano mantenuto un tasso di crescita costante e positivo anche durante il periodo di crisi e post crisi. Anche la redditività del capitale investito si mantiene a livelli nettamente superiori nelle aziende eccellenti e, nonostante una lieve inflessione agli inizi del 2009 (-0,8%), continua a crescere dal 2006. Per quanto riguarda invece la redditività del capitale proprio, nonostante il divario positivo a favore delle eccellenti, queste ultime registrano una graduale discesa del ROE dal 2008 al 2010 (da 24,1% nel 2008 a 21,4% nel 2010), contro un aumento registrato nel resto della popolazione (+3,2 punti percentuali dal 2008 al 2010).

La crescita delle eccellenti è stata garantita da livello di indebitamento maggiore rispetto al resto della popolazione; da notare però che le stesse aziende eccellenti, anche se in modo meno invasivo, hanno risentito del *credit crunch*, si registrano infatti livelli stazionari nel biennio 2008-2009 ma una riduzione del Rapporto di Indebitamento nel 2010.

Grafico 7: Tassi di crescita delle aziende familiari milanesi con fatturato 2008 superiore a 50 Mio €



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB – Milano

²²Per questa specifica analisi vengono considerate solo le aziende della provincia dei Milano con fatturato 2010 maggiore di 50 milioni di euro.

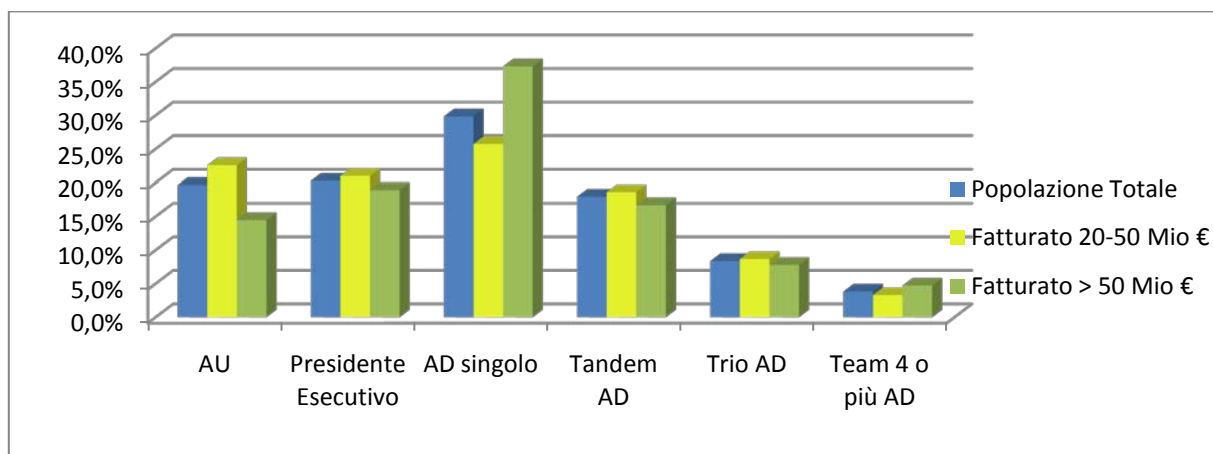
4. I modelli di governo: luci e ombre

L'analisi delle aziende familiari con sede legale nella provincia di Milano e con fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro, mostra una grande varietà e articolazione di modelli di governo. La classificazione dei modelli di governo ricalca la metodologia di analisi seguita dall'Osservatorio AUB che individua quattro modelli di *leadership* tra loro alternativi: Amministratore Unico (AU), Presidente Esecutivo (PE), Amministratore Delegato singolo (AD) e *leadership* collegiale. A sua volta la *leadership* collegiale assume tre configurazioni differenti e alternative: tandem di AD, trio di AD e team con 4 o più AD.

Il 60% delle aziende familiari milanesi si distribuisce in modo uniforme tra aziende guidate da una *leadership* collegiale (30,2%) e aziende guidate da un AD singolo (29,9%), il restante 40% si divide tra aziende capitanate da un Presidente Esecutivo (20,3%) e da un Amministratore Unico (19,7%).

I dati mostrano come **la dimensione aziendale sia una discriminante della maggiore o minore diffusione dei diversi modelli di governo**; in particolare, nelle aziende familiari con fatturato superiore a 50 milioni di euro, le aziende guidate da Amministratori Delegati singoli (37,3%) superando le aziende caratterizzate da una *leadership* collegiale (29,2%) e aumentano le distanze con le aziende che scelgono l'AU come capo azienda (14,5%).

Grafico 8: Modelli di vertice delle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

La tendenza delle aziende familiari milanesi di medio-grandi dimensioni a prediligere come modello di governo l'AD singolo, viene confermata confrontando i risultati emersi in questa analisi con quanto osservato nel III Rapporto Annuale dell'Osservatorio AUB. Il 37,3% delle aziende familiari milanesi con fatturato superiore a 50 milioni di euro, è guidata da un Amministratore Delegato Unico, contro il 29% della media nazionale mentre, il 14,5% sceglie come leader l'Amministratore Unico.

Tabella 5: Modelli di governo delle aziende familiari con fatturato superiore a 50 Mio €

	Familiari Osservatorio AUB	Familiari AUB Milano
AU	19,3%	14,5%
Presidente Esecutivo	16,2%	18,9%
AD singolo	29,0%	37,3%
Leadership collegiale	35,5%	29,2%

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

Questi risultati trovano le proprie radici, almeno in parte, nella presenza di aziende familiari quotate in Borsa, in modo particolare tra le aziende di maggiori dimensioni.

I dati mostrano che, il 76,9% delle aziende familiari milanesi quotate in un mercato regolamentato, preferisce affidare un ruolo di comando ad un Amministratore Delegato singolo piuttosto che ad un team di AD (7,7%). Nonostante la *co-leadership* sia considerata più indicata per aziende caratterizzate da una maggiore dimensione e complessità aziendali, le aziende quotate preferiscono modelli unitari poiché la suddivisione dei compiti e delle responsabilità tra più soggetti, caratteristiche distintive della *co-leadership*, potrebbe confondere i diversi *stakeholders* e rappresentare quindi un ostacolo.

Come naturale conseguenza di quanto affermato finora, le aziende che decidono di affidare la funzione di governo ad un consiglio di amministrazione sono più dell'80%. Le aziende di maggiori dimensioni (fatturato 2008 maggiore di 50 milioni di euro) tendono ad avere in media cinque consiglieri, uno in più rispetto alle aziende di piccole dimensioni (fatturato 2008 compreso tra 20 e 50 milioni di euro).

Di seguito verranno analizzati i diversi modelli di vertice aziendale e la composizione del consiglio di amministrazione ponendo l'accento su tre temi rilevanti:

- l'apertura verso l'esterno;
- l'età media dei leader e dei consiglieri;
- l'apertura nei confronti delle donne.

4.1. L'apertura verso l'esterno: la maggiore resistenza delle piccole

4.1.1. Il leader aziendale

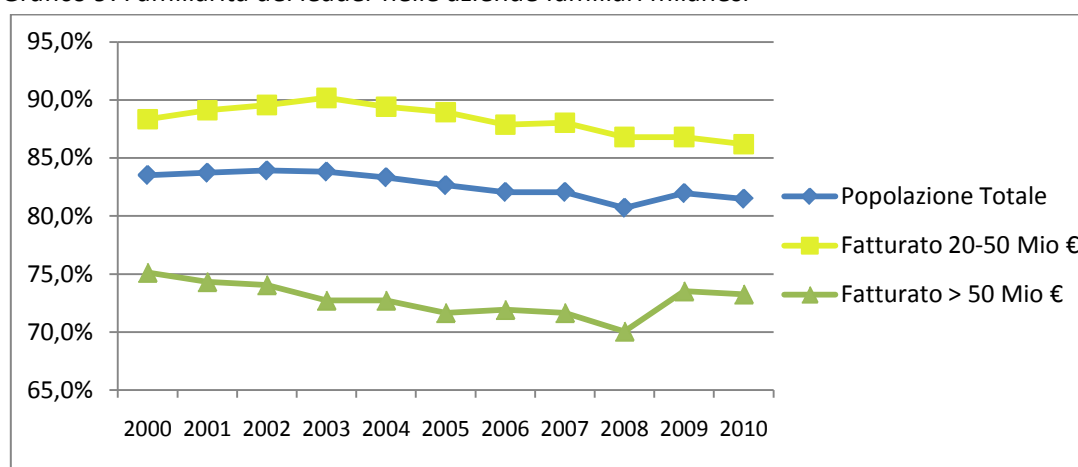
Fotografando le aziende familiari milanesi al 2010, si nota una forte propensione ad affidare ruoli di comando a membri della famiglia; nel 90% dei casi il Presidente Esecutivo è familiare mentre, nell' 87,7%, l'AU è un membro della famiglia. La familiarità del leader si riduce nel caso in cui l'azienda sia guidata da un AD singolo (62,5%). Discorso a parte per la *leadership* collegiale, se consideriamo la familiarità del *primus inter pares*: l'87,8% delle aziende guidate da team di AD è guidata da un AD familiare, questa percentuale scende al 58% quando si considera la familiarità dell'intero team di AD.

La dimensione aziendale influenza in modo significativo l'apertura verso l'esterno; sono le aziende di minori dimensioni (fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro) a preferire leader appartenenti alla famiglia mentre, le aziende di maggiori dimensioni, sono più predisposte all'apertura dei ruoli di vertice a manager non familiari.

Le aziende di minori dimensioni risultano, per loro natura, più chiuse e resistenti all'esterno; anche guardando i dati sul controllo familiare, si registra una maggiore inclinazione ad accentrare potere e controllo nelle mani della famiglia, circa il 73% delle familiari milanesi con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro, è controllato al 100% dalla famiglia proprietaria mentre, tra le aziende di grandi dimensioni, questa percentuale si riduce arrivando al 66% circa.

Nelle aziende di piccole dimensioni, il desiderio di mantenere un'autonomia decisionale e il desiderio di dirigere l'azienda secondo la filosofia, i principi e i valori della famiglia, si combinano creando un ostacolo verso l'esterno. Negli anni di crisi però, anche le aziende familiari più rigide hanno ceduto, riconoscendo la necessità di leader esterni in grado di gestire adeguatamente il periodo di crisi e post crisi; come mostra il grafico, dal 2008 si registra infatti una riduzione, seppur lieve (-0,7%), della familiarità del leader nelle aziende familiari milanesi con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro.

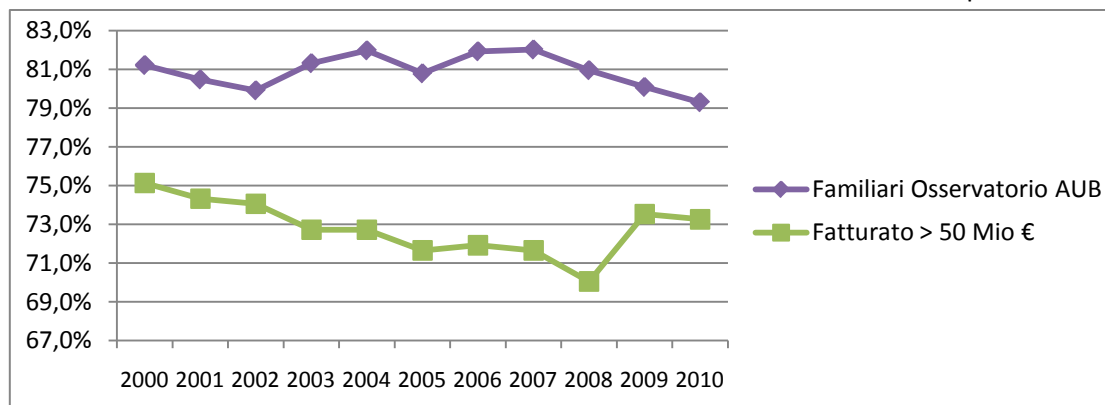
Grafico 9: Familiarità del leader nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

L'apertura delle aziende familiari milanesi di maggiori dimensioni (fatturato superiore a 50 milioni di euro) all'ingresso di leader esterni alla famiglia, può invece essere confermata confrontando i livelli di familiarità di queste ultime con i dati nazionali estrapolati dal Rapporto 2011 dell'Osservatorio AUB. Il grafico sottostante mostra, infatti, livelli di familiarità significativamente inferiori nelle aziende familiari milanesi di medio grandi dimensioni rispetto alla popolazione di aziende familiari esaminata dall'Osservatorio AUB.

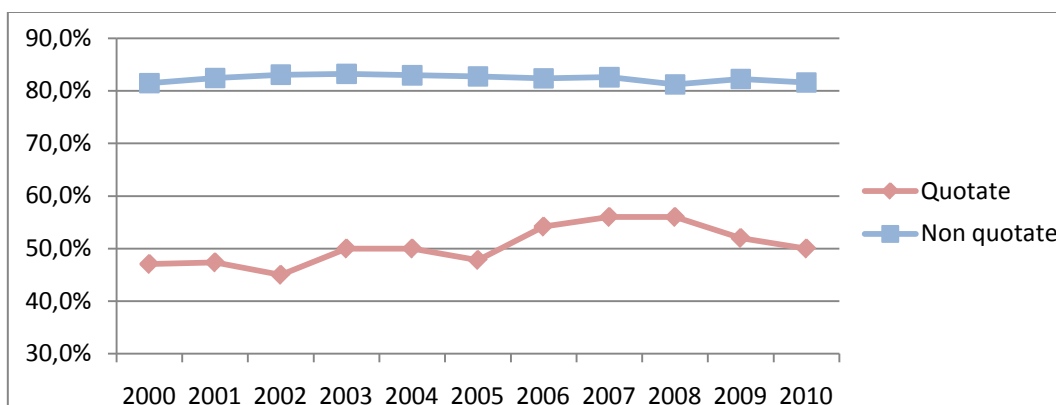
Grafico 10: Familiarità del leader nelle aziende familiari milanesi con fatturato superiore a 50 Mio €



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB

A trainare la maggiore apertura all'esterno delle aziende milanesi con fatturato maggiore di 50 milioni di euro sono le aziende quotate, che rappresentano il 6,4% delle aziende di grandi dimensioni presenti nel capoluogo lombardo e più del 23% delle aziende familiari quotate presenti in Italia. Le aziende quotate mantengono, durante l'intero periodo considerato, livelli di familiarità del leader nettamente inferiori rispetto alle non quotate; inoltre, a partire dal 2008, sembrano mostrare una maggiore disponibilità all'ingresso di leader esterni dovuta probabilmente alla necessità di una maggiore professionalizzazione del vertice per affrontare in modo strutturato la crisi.

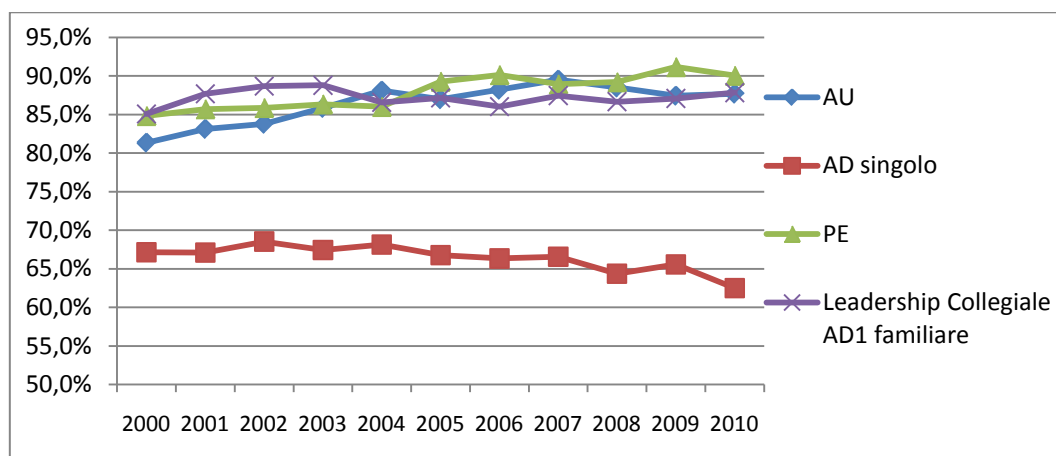
Grafico 11: Familiarità del leader nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

La forte influenza delle aziende quotate sul totale della popolazione di aziende familiari milanesi, si può riscontrare anche analizzando separatamente i quattro modelli di vertice in base alla familiarità del leader. La figura dell'AD singolo, modello di vertice preferito dalle aziende quotate milanesi (76,9%), mostra livelli di familiarità nettamente inferiori e in riduzione, rispetto alle altre figure di vertice.

Grafico 12: Familiarità del leader aziendale e modelli di vertice nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

Milano può quindi essere considerata una provincia caratterizzata da aziende familiari inclini ad affidare ruoli di comando a manager non familiari, fatta eccezione per le aziende di minori dimensioni, più restie all'apertura verso l'esterno. L'affermazione sembra venire avvalorata dall'analisi delle successioni al vertice negli undici anni oggetto di analisi. **Dal 2000 al 2010 i leader esterni hanno preso il posto di leader familiari** in ogni modello di governo, fatta eccezione per le aziende guidate da un Amministratore Unico, che invece hanno incrementato il numero di leader familiari; non è un caso che, più del 73% di aziende milanesi che sceglie l'Amministratore Unico come leader, rientra tra le aziende con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro.

Tabella 6: Successioni al vertice delle aziende milanesi negli anni 2000-2010

Modelli di vertice	Familiari			Non familiari		
	Uscenti	Entranti	Saldo	Uscenti	Entranti	Saldo
Leadership individuale	252	245	-7	165	172	7
AU	50	57	7	29	22	-7
PE	67	66	-1	34	35	1
AD singolo	135	122	-13	102	115	13
Leadership collegiale	90	83	-7	69	76	7

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

4.1.2. Il Consiglio di Amministrazione

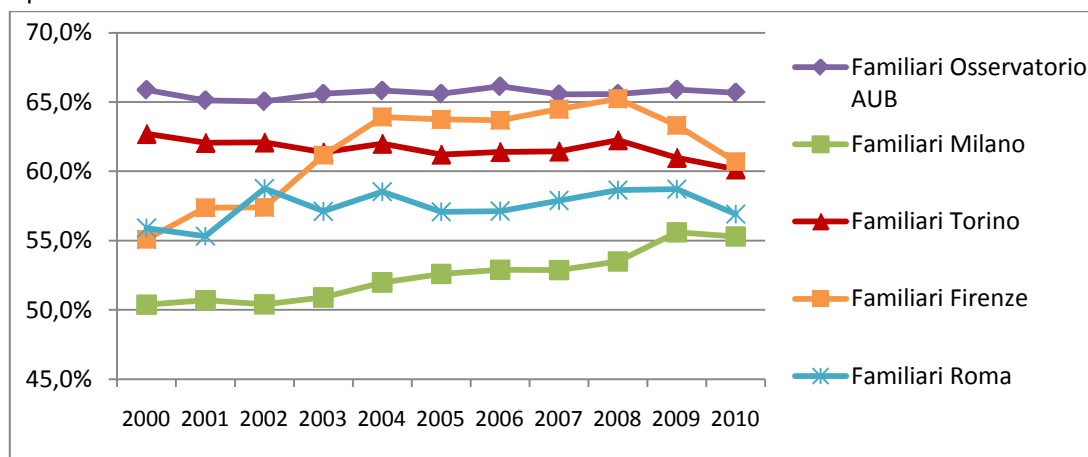
Il consiglio di amministrazione, investito del potere di approvare, monitorare e, se opportuno, modificare le strategie adottate dai manager, è la manifestazione di quanto effettivamente la famiglia influenzi il processo decisionale.

Prima di analizzare i livelli di familiarità del CdA nelle aziende familiari di Milano, è opportuno ricordare la tendenza generale delle aziende familiari a costituire *board* apparentemente aperti all'esterno ma, sostanzialmente, nelle mani della famiglia. L'inserimento di consiglieri esterni potrebbe essere guidato più da percorsi imitativi e da tendenze del momento piuttosto che dal riconoscimento di una reale esigenza di professionalizzazione interna, in queste situazioni le aziende familiari nominano "*affiliated outsiders*²³", consiglieri esterni legati all'organizzazione da relazioni familiari o sociali. In questa situazione, nonostante la presenza nel CdA di consiglieri esterni, è la famiglia che continua ad avere potere decisionale e discrezionale sulle scelte strategiche.

Partendo dai risultati presentati nel Rapporto 2011 dell'Osservatorio AUB, è possibile notare una controtendenza delle aziende familiari milanesi rispetto ai dati nazionali. Mentre questi ultimi mostrano una forte resistenza verso l'apertura dei CdA a consiglieri non familiari, le aziende familiari del capoluogo lombardo con fatturato superiore a 50 milioni di euro al 2008, sono più inclini all'introduzione di membri esterni nel CdA; **il 75,2% delle aziende familiari milanesi di grandi dimensioni è caratterizzata da un CdA composto da almeno un membro esterno.**

Anche rispetto alle province di Roma, Torino e Firenze, Milano è caratterizzata da aziende familiari più inclini all'introduzione di membri esterni nel CdA.

Grafico 13: Percentuale di consiglieri familiari nelle aziende familiari milanesi con fatturato superiore a 50 Mio €



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB

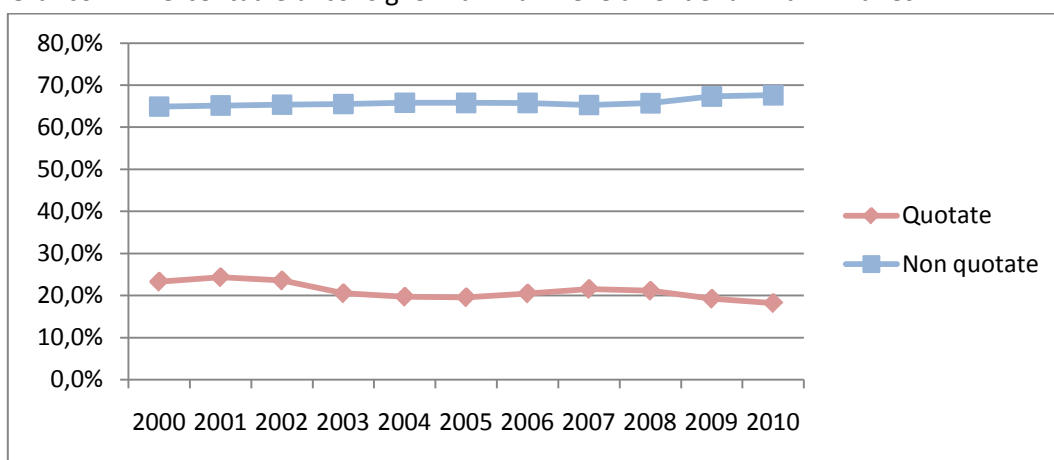
²³Corbetta G. e Salvato C. (2004) The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*. 17: 119–134.

La maggiore apertura delle aziende familiari milanesi a consiglieri esterni è da ricondurre, in parte, alla maggiore presenza di aziende familiari quotate nella provincia di Milano.

Nelle familiari quotate del capoluogo lombardo, circa l'80% dei consiglieri sono, in media, esterni alla famiglia; durante l'intero periodo considerato (2000-2010) si osserva un divario di circa 45 punti percentuali tra consiglieri familiari nelle quotate e nelle aziende non quotate.

La maggiore professionalizzazione del CdA delle aziende quotate, in termini di apertura all'esterno, può essere imputata all'esigenza di una maggiore trasparenza nella gestione e di una maggiore obiettività nei processi di valutazione; il raggiungimento di questi obiettivi, aumentando il valore di mercato dell'azienda e salvaguardando il futuro della stessa, rassicura tutti gli *stakeholders*.

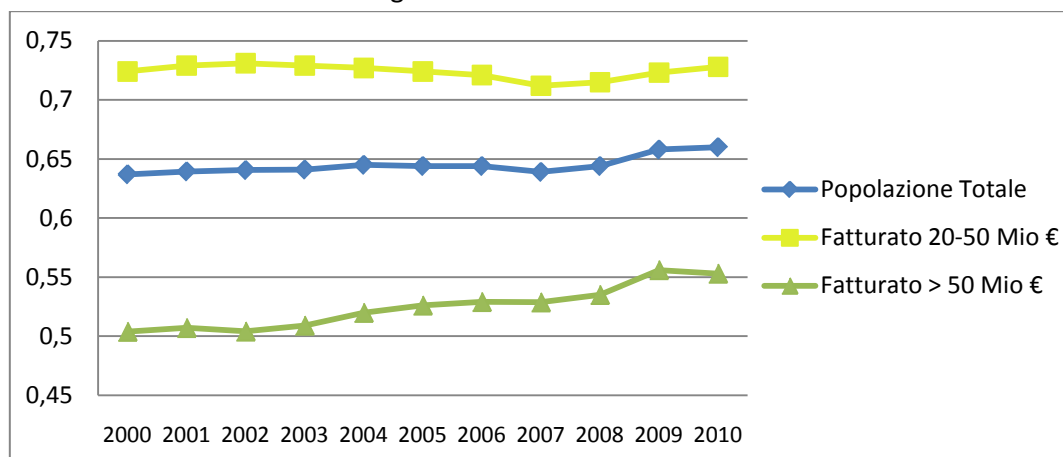
Grafico 14: Percentuale di consiglieri familiari nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

Da evidenziare, infine, l'esistenza di differenze sensibili su base dimensionale. Le aziende di minori dimensioni (fatturato 2008 compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro), come affermato in precedenza, sono più propense ad accentrare le funzioni di controllo e di comando nelle mani della famiglia, le stesse considerazioni possono essere ripetute con riferimento alla funzione di governo esercitata dal consiglio di amministrazione. I livelli di familiarità più alti e in crescita, mostrano la tendenza a non voler abbandonare questa filosofia nonostante le sollecitazioni da parte di accademici e consulenti. **La maggiore rigidità verso l'esterno delle aziende di piccole dimensioni, nei confronti di consiglieri esterni,** potrebbe essere ricondotta alla minore complessità organizzativa e gestionale che le caratterizza; i membri familiari ritengono di poter amministrare l'azienda di famiglia senza l'appoggio di esterni che, anzi, potrebbero minare l'armonia interna nel *board*. Soggetti appartenenti allo stesso nucleo familiare condividono principi, valori e atteggiamenti assorbiti fin dalla nascita che fanno da collante creando, tra i membri familiari, un rapporto stabile e duraturo.

Grafico 15: Percentuale di consiglieri familiari nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

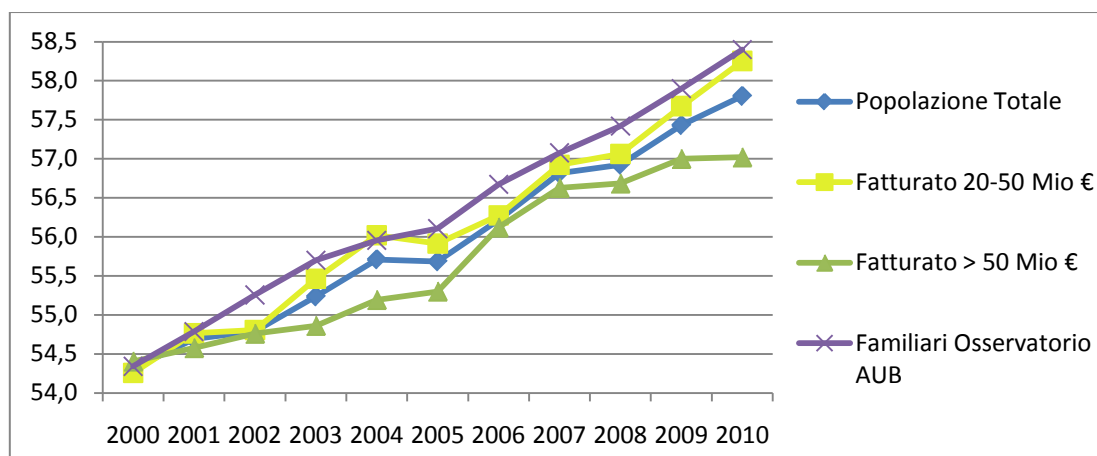
4.2. L'età del vertice aziendale: un naturale invecchiamento

4.2.1. Il leader aziendale

Le aziende familiari della provincia di Milano con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, nell'ultimo decennio, hanno mostrato un progressivo invecchiamento del vertice aziendale: nel 2010 la *leadership* del 45,4% delle aziende milanesi era affidata a ultra sessantenni mentre i leader giovani (età inferiore di 40 anni) guidavano solo il 6,9% delle stesse.

Analizzando l'età del leader in termini assoluti, le aziende di Milano sembrano avere un impellente bisogno di ringiovanire. In realtà, da un confronto con i dati nazionali, **le aziende del capoluogo lombardo, indipendentemente dalla dimensione in termini di fatturato, risultano al di sotto della media nazionale in termini di età media del leader.** In particolare, il grafico sottostante, mostra un livello di anzianità minore e in declino nelle aziende con fatturato maggiore di 50 milioni di euro mentre le aziende più piccole sono tendenzialmente in linea con i dati nazionali.

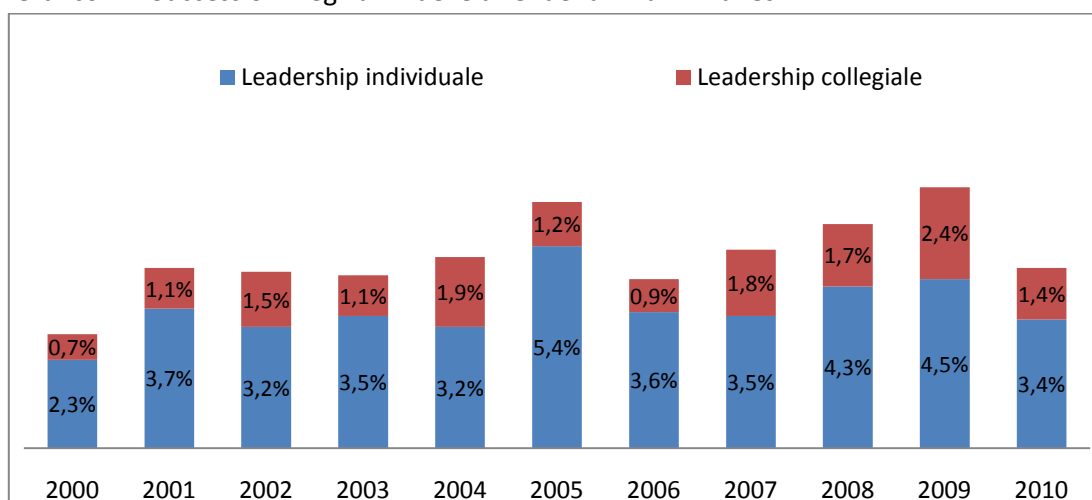
Grafico 16: Età media del leader aziendale nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

L'invecchiamento del vertice può essere imputato, almeno in parte, alla resistenza mostrata dai leader ad un cambio di guida. Il capo azienda, in particolare se si tratta del fondatore, deve affrontare la paura di perdere il controllo e il potere ma, anche lo status e la reputazione raggiunti nella comunità di riferimento. Analizzando le aziende milanesi oggetto di analisi, si nota come la percentuale di successioni al vertice, negli anni dal 2000 al 2010, segua un andamento ciclico; ogni quattro anni, circa, si assiste ad un'accelerazione del numero di successioni. Da un'analisi più approfondita emerge che sono le aziende di minori dimensioni più restie all'attuazione dei processi di ricambio generazionale mentre, le aziende di maggiori dimensioni, soprattutto quelle con a capo la figura dell'AD singolo, mostrano una maggiore propensione del cambio al vertice.

Grafico 17: Successioni negli anni delle aziende familiari milanesi

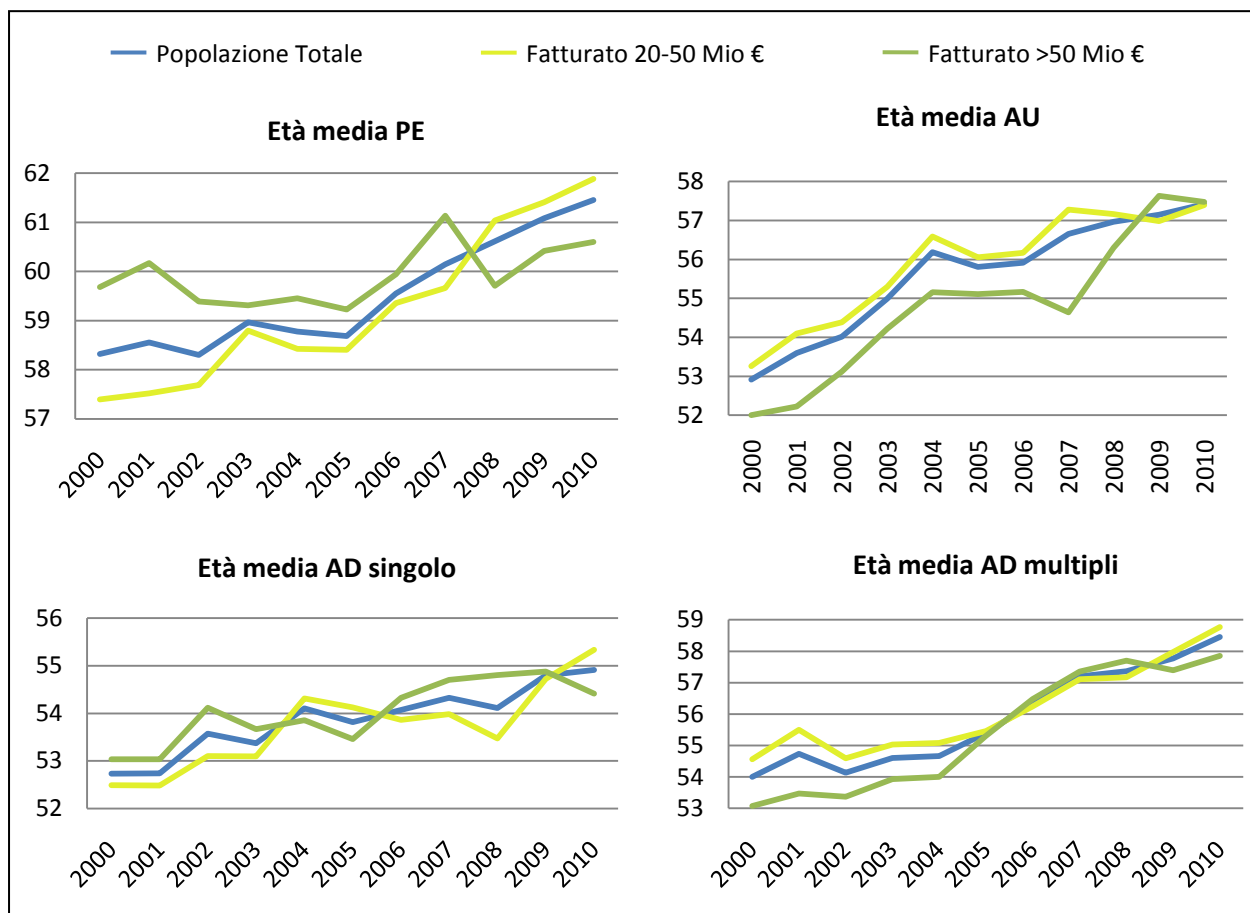


Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

Analizzando separatamente i diversi modelli di vertice, risulta evidente che, nelle aziende di minori dimensioni (fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro), indipendentemente dal modello di governo adottato, l'età media dei leader tende ad aumentare.

Nelle aziende di maggiori dimensioni (fatturato 2008 maggiore di 50 milioni di euro), invece, l'età media del Presidente Esecutivo e del *primus inter pares* della *leadership* collegiale tendono ad aumentare mentre, l'età dell' AD singolo e dell' Amministratore Unico, registrano un'inflexione nell'ultimo biennio (2009-2010).

Grafico 18: Età media del leader aziendale per tipologia di *leadership* nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

Le aziende di Milano tendono, quindi, a preferire leader maturi a leader giovani, nonostante le evidenze mostrino tassi di crescita e di redditività significativi e positivi nelle aziende guidate da leader giovani (età meno di 40 anni).

Tabella 7: Classi di età del leader e performance nelle aziende familiari milanesi²⁴

Classi di Età del leader aziendale	Δ ROI %	Δ ROE %	Δ CRESCITA %
Meno di 40 anni	+0,5	+5,0***	+3,4***
Tra 40 e 50 anni	-0,03	+0,6	-0,7
Tra 50 e 60 anni	-0,2	-0,2	+0,3
Tra 60 e 70 anni	+0,4	-1,8**	-1,3*
Oltre 70 anni	-0,6*	-1,6**	-0,7

Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB - Milano

²⁴ I valori evidenziati nella tabella indicano che l'età del leader è migliorativa (+) o peggiorativa (-) rispetto al resto del campione e che il dato è statisticamente significativo con differenti livelli di affidabilità. *** significatività molto elevata (p<.001), ** significatività media (p<.01), * significatività discreta (p<.10).

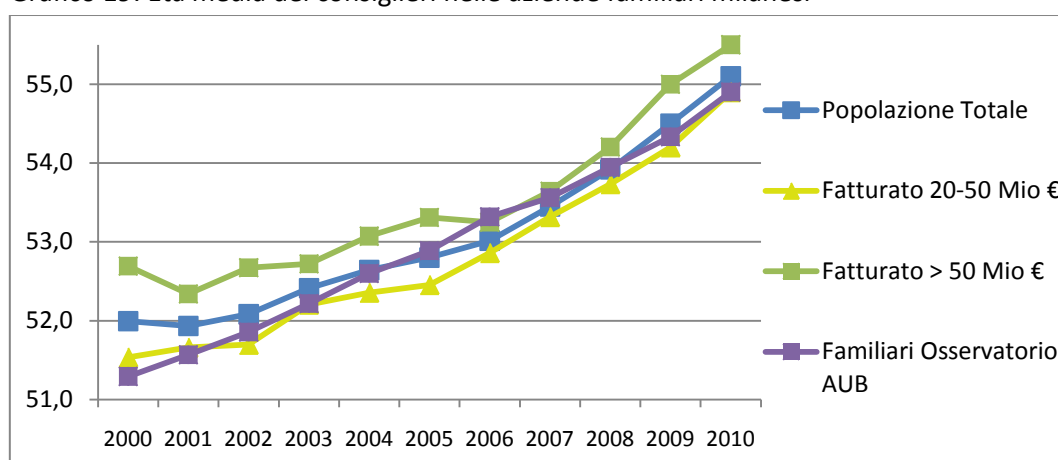
4.2.2. Il Consiglio di Amministrazione

L'analisi relativa all'anzianità del CdA delle aziende del capoluogo lombardo con fatturato maggiore di 20 milioni di euro, rivelano una crescita esponenziale dell'età media dei consiglieri.

La dimensione aziendale non può essere considerata un parametro discriminante in quanto, indipendentemente dalla classe di fatturato, le aziende mostrano un progressivo invecchiamento dell'organo collegiale. Inoltre, contrariamente a quanto osservato per l'età dei leader aziendali, sono le aziende di maggiori dimensioni ad avere CdA composti sempre più da membri anziani.

Il discorso dell'invecchiamento del CdA delle aziende familiari milanesi, non risulta essere particolarmente critico in quanto rispecchia il naturale sviluppo dello stesso.

Grafico 19: Età media dei consiglieri nelle aziende familiari milanesi



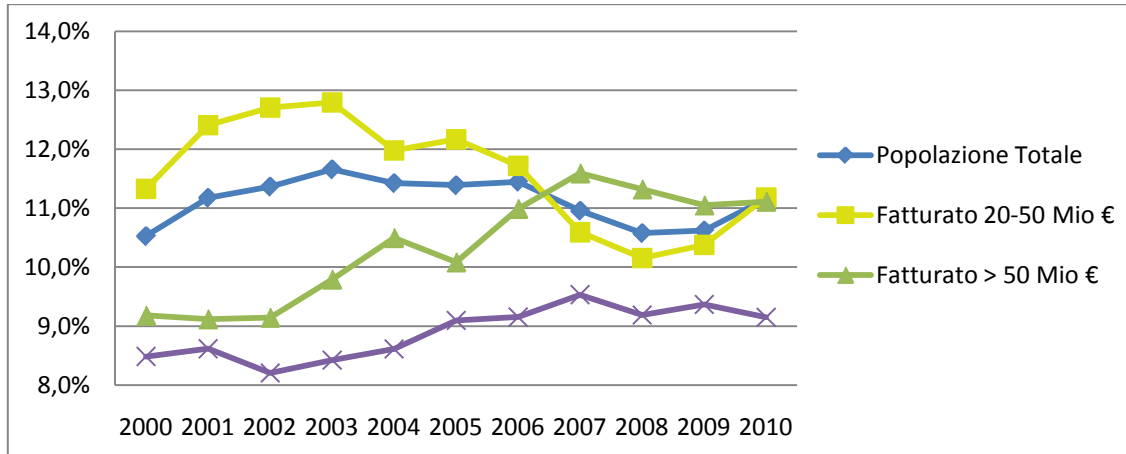
Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

4.3. Il ruolo delle donne: una provincia rosa da sostenere

Il III Rapporto dell' Osservatorio AUB classifica Milano una "provincia rosa"²⁵; al 2010 la percentuale di leader donna, nelle aziende milanesi con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, supera di circa due punti percentuali la presenza delle donne al vertice a livello nazionale (in media 11,2% contro 9,2%).

²⁵L'Osservatorio AUB definisce una provincia "rosa" quando la presenza sia di leader donna che di soci donna è superiore alla media nazionale (vengono considerate solo le province che registrano la presenza di oltre 50 aziende familiari sul proprio territorio).

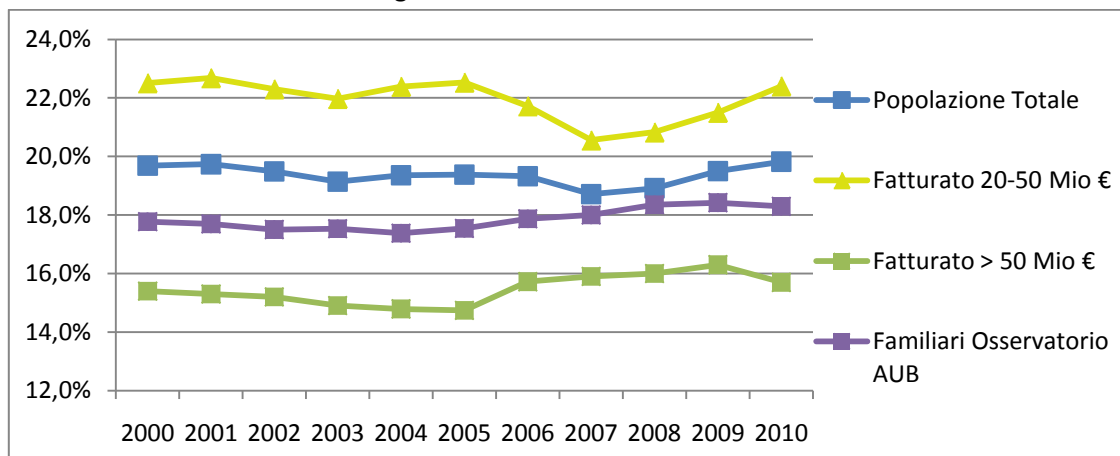
Grafico 20: Percentuale di leader donna nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB – Milano

I dati sulla composizione del CdA smentiscono, almeno in parte, la maggiore apertura delle aziende familiari milanesi nei confronti delle donne; mentre le aziende di dimensioni minori (fatturato 2008 compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro) registrano la presenza meritevole di leader donna, nelle aziende di maggiori dimensioni, la percentuale di donne che siedono in CdA è inferiore rispetto ai dati nazionali (in media negli anni 2000-2010 il divario è di 2,5 punti percentuali) e, in aggiunta, in lieve diminuzione tra il 2009 e il 2010 (-1,7%).

Grafico 21: Percentuale di consiglieri donna nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

4.3.1. Le aziende quotate: il dibattito sulle “quote rosa”

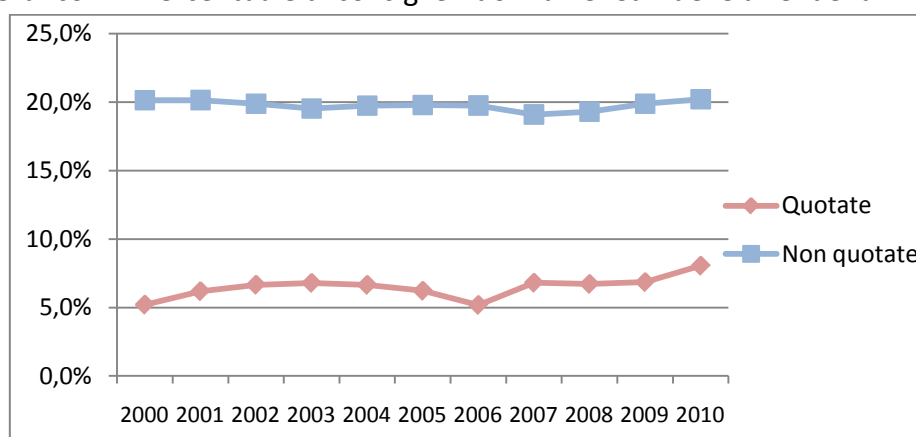
Dibattito acceso e attuale è quello relativo al disegno di legge sulle “Quote Rosa” che stabilisce come, i consigli di amministrazione e gli organi di controllo delle società quotate e delle controllate pubbliche non quotate, debbano essere composti da un quinto di donne a partire dal 2012 e da un terzo a partire dal 2015.

Alla luce di questi nuovi vincoli normativi e, data l'importanza che le aziende quotate rivestono sia all'interno dell'area milanese che a livello nazionale, risulta necessario un approfondimento della composizione del CdA delle aziende quotate in un mercato regolamentato e con sede legale nella provincia di Milano.

Dal confronto tra società quotate e società non quotate, si nota come il divario, in termini di apertura del CdA alle donne, rimanga costante e elevato durante l'intero periodo considerato (2000-2010) a favore delle non quotate. In media, le aziende familiari milanesi non quotate, tendono ad avere il 19,8% di consiglieri donna contro il 6,5% registrato nelle società quotate. Questi dati devono però essere letti alla luce del numero medio di consiglieri che i *board* accolgono; le società quotate tendono ad avere una maggiore ampiezza del CdA (in media CdA composti da dieci consiglieri) rispetto alle società non quotate (in media, CdA composti da quattro consiglieri); in sintesi, **non si può affermare che la presenza di consiglieri donna sia maggiore nelle società non quotate ma, semplicemente, che la loro incidenza appaia maggiore per via dei CdA mediamente più piccoli.**

Inquadrandolo le aziende familiari al 2010, appare evidente il grande sforzo che queste dovranno sostenere per adempiere gli obblighi di legge; **delle 26 aziende quotate presenti nell'area milanese, nessuna rispetta la soglia di un quinto di donne nel CdA**, obbligatoria dal 2012. L'effetto dell'attuazione sarà quello di riservare, solo nella provincia di Milano, circa 33 incarichi da consigliere a donne nell'ambito delle aziende di Borsa Italiana²⁶ entro il 2012 e, se per astratto si applicasse l'estensione della legge, le poltrone in CdA da riservare alle donne salirebbero a circa 76, entro il 2015. Le stesse analisi, effettuate sui dati nazionali e presentate dell'Osservatorio AUB nell'edizione 2011, mostravano che, al 2009, il 14% delle aziende familiari quotate rispettava la soglia imposta dalla legge sulle quote rosa e, stimavano 115 incarichi da consigliere a donne; anche in questa occasione viene confermata la forte incidenza delle aziende quotate milanesi sul totale di aziende familiari quotate ma soprattutto appare evidente come le aziende del capoluogo lombardo debbano attrezzarsi per assolvere gli obblighi di legge.

Grafico 22: Percentuale di consiglieri donna nel CdA delle aziende familiari milanesi



Fonte: Elaborazione Osservatorio AUB- Milano

²⁶Il dato è stato stimato ipotizzando che rimanga stabile sia la numerosità delle aziende familiari quotate, sia la numerosità complessiva dei diversi consigli di amministrazione.

PARTE SECONDA

Analisi delle aziende rispondenti al questionario

5. Il campione d'indagine: le aziende "sane" e le aziende "affezzionate"

Le osservazioni emerse finora, risultato di analisi quantitative svolte utilizzando i consueti strumenti di raccolta dati²⁷, sono state integrate da uno studio dei dati ricavati dai questionari inviati, nell'anno in corso, alle aziende con sede legale nella provincia di Milano e fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro.

Il questionario è organizzato in 3 sezioni:

- informazioni generali sull'azienda, sulla proprietà e sulla *governance*;
- informazioni riguardo la composizione del *Top Management Team*;
- informazioni sul contesto, sulla strategia e sull'internazionalizzazione.

Le domande rivolte alle aziende fanno riferimento all'anno 2011; obiettivo principale è infatti quello di indagare le strategie messe in atto dalle aziende familiari milanesi per affrontare la crisi finanziaria globale che ha colpito il sistema economico agli inizi del 2008.

Per avere un quadro completo si è ritenuto necessario formulare anche domande riguardanti i comportamenti adottati nel triennio 2008-2010 così come domande riguardanti intenzioni future.

Il questionario è stato somministrato a mezzo *e-mail*, a partire da Gennaio 2012, alle 1026 aziende familiari milanesi con fatturato superiore ai 20 milioni di euro individuate precedentemente.

A partire da Marzo 2012 è iniziata l'attività di *recall* durata fino al mese di Giugno 2012, nel complesso si è arrivati ad un totale di 87 questionari compilati.

Più del 27% di aziende contattate telefonicamente, ha dichiarato esplicitamente di non poter dedicare tempo alla compilazione di questionari facoltativi a causa del momento di difficoltà che l'azienda sta attraversando; si è verificato quindi un **processo di autoselezione, da parte dei rispondenti, che ha portato ad avere un campione di aziende, principalmente, sane e virtuose.**

Il 43% delle aziende rispondenti alla *survey* 2012 può essere definito "un rispondente affezionato" in quanto, anche nella precedente edizione²⁸, aveva fornito il suo contributo alla ricerca.

Nell'indagare le motivazioni di fondo che hanno incentivato queste aziende a partecipare ad entrambe le *survey*, è emerso che **le aziende "affezzionate" hanno performance peggiori rispetto all'intero campione di aziende rispondenti.** In particolare, sono le aziende con una redditività del capitale proprio e del capitale investito inferiore e, sono le aziende che, dopo essere state colpite dalla crisi (contrazione dei ricavi pari al 23,2% dal 2008 al 2009), non hanno trovato incentivi e spazio per crescere. Negli anni di ripresa (2009-2010) hanno infatti registrato, in media, una crescita in termini di fatturato pari a zero. Inoltre, dal confronto con il questionario 2010, risulta

²⁷AIDA per i dati economico-finanziari e gli archivi pubblici ufficiali per le informazioni riguardanti gli assetti proprietari e le strutture di *governance*.

²⁸Sono 37 le aziende che hanno compilato il questionario nell'edizione attuale e in quella precedente di Milano Produttiva.

evidente un contrasto tra realtà e percezione; circa l'8% aveva affermato di aver "ridimensionato la posizione precedentemente detenuta"²⁹ nel triennio 2008-2010, mentre più del 47% aveva dichiarato di aver registrato una crescita nel periodo di crisi. Probabilmente, sono proprio le performance inferiori registrate, ad aver incentivato le aziende a rispondere ad entrambi i questionari somministrati in quanto, più inclini al confronto e ad avere spunti per migliorarsi.

Per verificare l'attendibilità delle risposte il questionario richiedeva, al soggetto compilante, di **esplicitare la carica rivestita in azienda**³⁰; nel 33,8% è risultato essere l'Amministratore Delegato, nel 31,3% il Presidente³¹, nel 25% dei casi l'Amministratore Delegato coincide con la figura del Presidente e, nel 10% il rispondente è l'Amministratore Unico.³²

²⁹ Domanda C1 della *survey* 2010 "Come definirebbe l'evoluzione avuta dalla Sua azienda negli ultimi 3 anni? Crescita; Difesa delle posizioni precedentemente acquisite; Contrazione (ridimensionamento delle posizioni precedentemente detenute)".

³⁰ Verranno evidenziate con questa formattazione le domande presenti nella *survey* 2012.

³¹ La risposta al questionario non permetteva di distinguere tra Presidente e Presidente Esecutivo.

³² Sono 7 le aziende che non hanno risposto a questa domanda.

6. Le caratteristiche dei rispondenti: un quadro di sintesi

Le aziende rispondenti al questionario rispecchiano le caratteristiche della popolazione totale di aziende con sede legale nella provincia di Milano. La tabella sottostante sintetizza le peculiarità dei rispondenti confrontandole con quelle della popolazione totale.

Tabella 8: Sintesi delle caratteristiche generali dei rispondenti alla *survey* 2012

		Aziende Milano	Percentuale	Totale Rispondenti	Percentuale
Dimensione Aziendale	Fatturato 20 -50 Mio	652	63,5%	51	58,6%
	Fatturato > 50 Mio	374	36,5%	36	41,4%
Settore di Appartenenza	Manifatturiero	352	36,0%	33	38,8%
	Commercio e Trasporti	313	32,0%	32	37,6%
	Costruzioni e Real Estate	106	10,8%	5	5,9%
	Servizi Finanziari e Professionali	129	13,2%	7	8,2%
	Altro	78	8,0%	8	9,4%
Longevità aziendale	Molto Giovani	98	9,9%	2	2,3%
	Giovani	360	36,4%	31	36,0%
	Adulte	404	40,8%	35	40,7%
	Longeve	127	12,8%	18	20,9%

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

In relazione ai modelli di governo, è possibile notare una maggiore inclinazione delle aziende rispondenti, ad affidare il comando ad Amministratori Delegati singoli o ad una *leadership* collegiale mentre sono poche le aziende che scelgono l'Amministratore Unico come leader (9,5%). Inoltre, rispetto alla popolazione totale di aziende con sede legale nella provincia di Milano e fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, il campione in esame risulta essere maggiormente guidato da leader ultrasessantenni.

Tabella 9: Modelli di governo

		Aziende Milano	Percentuale	Totale Rispondenti	Percentuale
Modelli di Governò	Amministratore Unico	195	19,7%	8	9,5%
	Presidente Esecutivo	201	20,3%	20	23,8%
	Amministratore Delegato Singolo	296	29,9%	29	34,5%
	Leadership collegiale	299	30,2%	27	32,1%
Familiarità della <i>Leadership</i> individuale	Familiare	576	78,9%	48	80,0%
	Non familiare	154	21,1%	12	20,0%
Familiarità della <i>Leadership</i> collegiale	Totalmente Familiare	173	58,4%	16	59,3%
	Almeno un esterno	123	41,6%	11	40,7%
Classi di età del leader aziendale	Meno di 40	68	6,9%	4	4,8%
	Tra 40 e 50	227	23,0%	11	13,3%
	Tra 50 e 60	244	24,7%	21	25,3%
	Tra 60 e 70	258	26,1%	30	36,1%
	Oltre 70	190	19,3%	17	20,5%

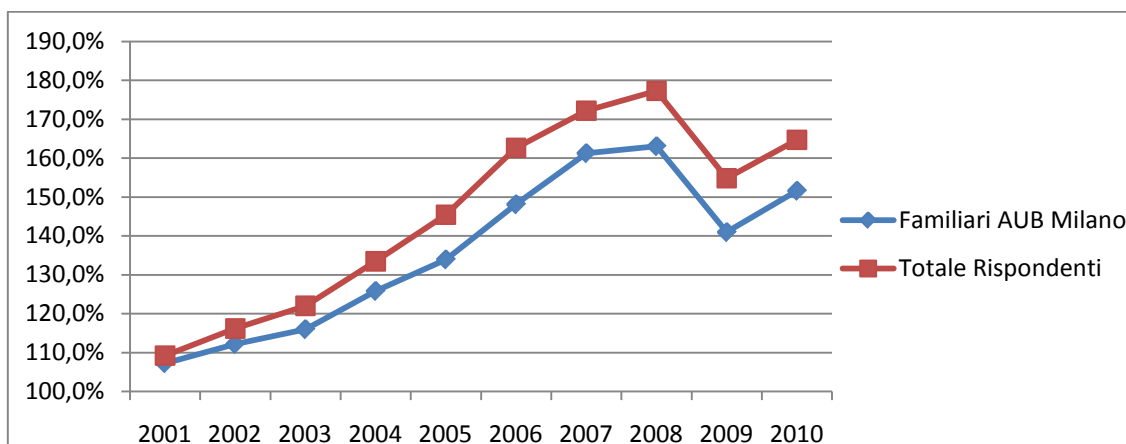
Fonte: Osservatorio AUB – Milano

7. Attraverso e oltre la crisi: l’impatto sulle aziende “sane”

Nonostante siano state contattate in modo indifferenziato tutte le aziende con sede legale nella provincia di Milano e con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, si è verificata un’autoselezione imputabile alla crisi finanziaria. Come detto in precedenza, più del 27% delle aziende contattate telefonicamente ha spiegato di avere attività più urgenti da svolgere, manifestando spesso il problema della riduzione del personale. Questo processo di autoselezione ha delineato un campione di aziende con tassi di crescita e performance superiori rispetto alla popolazione totale di aziende familiari milanesi durante l’intero periodo di analisi (2000-2010). Nonostante possano essere considerate aziende “sane”, anche queste realtà aziendali hanno risentito della crisi in atto; si osservano infatti diminuzioni della redditività e della crescita nel biennio 2008-2009.

Confrontando le strategie adottate dalle aziende rispondenti, con i comportamenti ricorrenti nelle aziende di Milano, si notano lievi differenze. Contrariamente a quanto affermato per la popolazione totale di aziende milanesi con fatturato 2008 superiore a 20 milioni di euro, **le aziende di Milano rispondenti alla survey, sono più inclini ad aumentare il loro livello di indebitamento per finanziare la crescita, nonostante continuino a patrimonializzare l’impresa tramite conferimenti di capitale proprio e attraverso la ritenzione degli utili.** Questo duplice finanziamento è necessario per recuperare la competitività persa durante la crisi e per continuare a crescere a tassi elevati; rispetto alle aziende minori, in termini di dimensione e performance, le aziende maggiori intravedono margini di azione limitati e per questo hanno bisogno di effettuare ingenti investimenti per mantenere e accrescere la loro posizione competitiva. Confrontando la popolazione totale delle aziende localizzate nel capoluogo lombardo con il campione di aziende milanesi rispondenti al questionario, sia la crescita, sia i *trend* del capitale investito e del capitale proprio, mostrano andamenti simili. La redditività del capitale proprio mostra un’inflexione tra il 2008 e il 2009 (-13,8%) imputabile ad un crollo del Reddito Netto (-44%)³³ ma anche ad un aumento del Patrimonio Netto (+5,6%) che continua a crescere nel periodo di ripresa (+6,4%).

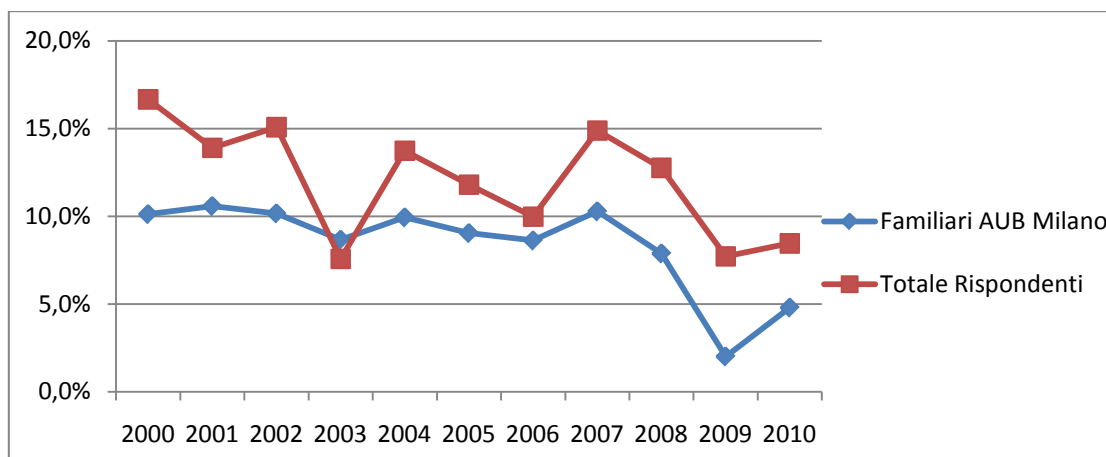
Grafico 23: *Trend* della crescita nelle aziende familiari milanesi



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

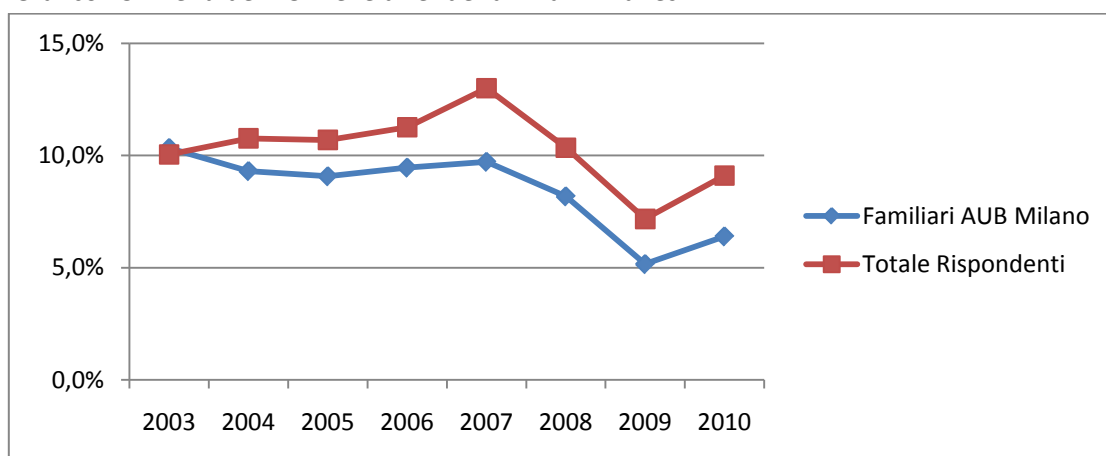
³³ Le aziende rispondenti reggono meglio la crisi rispetto all’intera popolazione che mostra un decremento del -89,9% del Reddito Netto.

Grafico 24: *Trend del ROE nelle aziende familiari milanesi*



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Grafico 25: *Trend del ROI nelle aziende familiari milanesi*



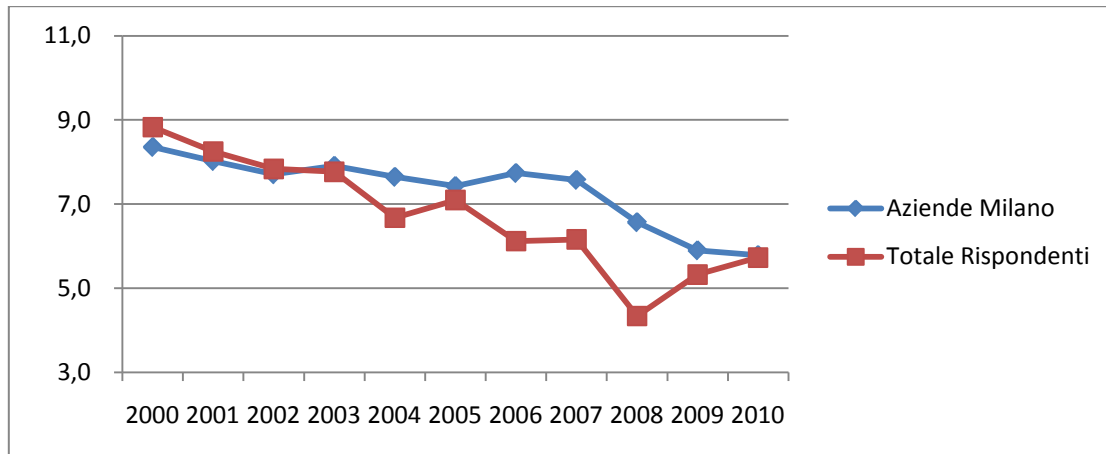
Fonte: Osservatorio AUB - Milano

L'evoluzione del Rapporto d'Indebitamento e del rapporto PFN/EBITDA è invece diversa; le aziende rispondenti tendono a finanziare la crescita non solo con apporti di capitale proprio ma anche tramite il ricorso a mezzi di terzi.

A partire dal 2008 si assiste ad una progressiva convergenza del RI infatti, mentre la popolazione di aziende familiari milanesi riduce i livelli di indebitamento durante il periodo di crisi (-0,8) le aziende rispondenti aumentano il RI (+1,4), questo aumento è dovuto ad un forte incremento delle attività (+16,4%) non bilanciato da un incremento proporzionale del patrimonio netto (12,4%).

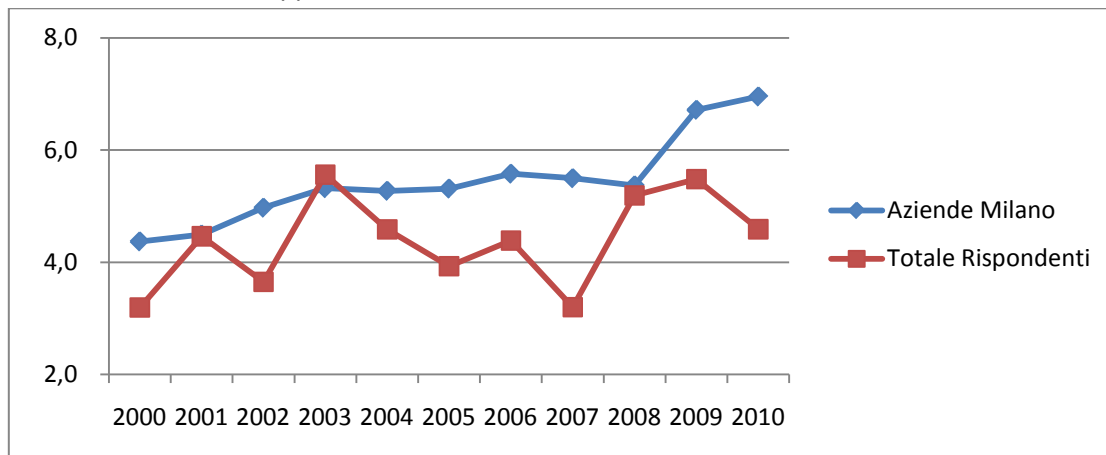
Dall'andamento del rapporto PFN/EBITDA è possibile constatare la propensione delle aziende familiari rispondenti ad aumentare i debiti finanziari durante il periodo di crisi (PFN +14,6%) contrariamente a quanto si manifesta nelle totalità della popolazione Milano (PFN -5,6%).

Grafico 26: *Trend del Rapporto di Indebitamento delle aziende familiari milanesi*



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Grafico 27: *Trend del rapporto PFN/EBITDA delle aziende familiari milanesi*



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

7.1. La crisi e il controllo dell'azienda: tra realtà e percezione

Come affermato in precedenza, le aziende familiari sono disposte a sacrificare la redditività di breve periodo per perseguire obiettivi di lungo periodo, in particolare, il desiderio di mantenere un'autonomia decisionale.

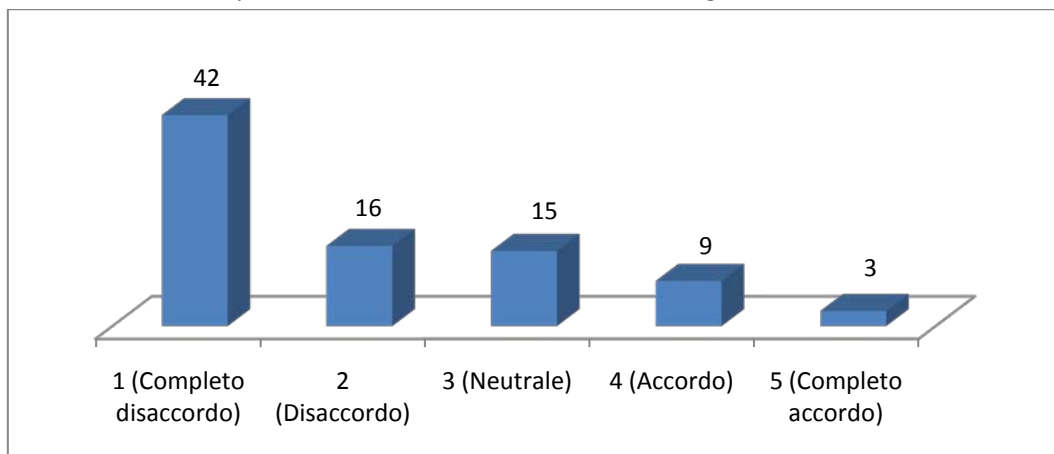
Le aziende familiari milanesi rispondenti al questionario mostrano maggiori livelli di indebitamento che potrebbero provocare l'ingresso nella compagine proprietaria di nuovi interlocutori ponendo talvolta limiti significativi al potere decisionale da parte della famiglia.

C'è da chiedersi, quindi, se le aziende rispondenti siano disposte all'apertura del capitale a terzi se non addirittura alla cessione del controllo. Proprio attraverso la *survey* si è cercato di indagare questo fenomeno.

L'evidenza mostra come la maggior parte dei rispondenti, nonostante i maggiori livelli di indebitamento, dubiti che **la crisi possa rendere più concreta la possibilità di perdere il controllo dell'azienda**. Tale fiducia è dovuta al forte legame esistente tra famiglia e impresa e alla volontà di

salvaguardare la continuità dell'azienda, vista come un "asset da lasciare in eredità" alle generazioni successive³⁴.

Grafico 28: Paura di perdere il controllo dell'azienda di famiglia a causa della crisi



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Le risposte alla domanda in esame sono influenzate dal sistema di percezioni del soggetto compilante; mentre l'88% dei rispondenti familiari³⁵ ritiene che la crisi non determinerà una perdita di controllo, questa percentuale scende al 73% quando il rispondente è esterno alla famiglia. Le relazioni all'interno delle aziende familiari sono caratterizzate da una profonda dipendenza, economica ed emotiva, della famiglia dal *business* che porta i membri familiari a non considerare la perdita del controllo.

Le differenze di percezione rispetto al timore di perdere il controllo dell'azienda sembrano poi derivare anche da aspetti legati a comportamenti strategici ed a risultati delle aziende intervistate: coloro che mostrano maggiori timori rispetto alla continuità dell'azienda appaiono caratterizzati da minori investimenti in R&S rispetto alla media del settore di appartenenza e da uno scarso livello di internazionalizzazione.

L'analisi dei questionari permette anche di comprendere se e come la crisi economica in atto possa determinare un'accelerazione del ricambio al vertice.

La maggior parte dei leader aziendali appare in disaccordo sulla **possibilità che l'attuale crisi possa avere qualche riflesso sul ricambio al vertice**.

Tale giudizio, per quanto netto, risulta però influenzato dalle caratteristiche dei rispondenti. Ad esempio, analizzando le risposte in base all'età del leader si evince come il 17% dei rispondenti secondo cui la crisi non determinerà una accelerazione nel ricambio al vertice³⁶, sono leader più

³⁴ Corbetta G. (2010). *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano.

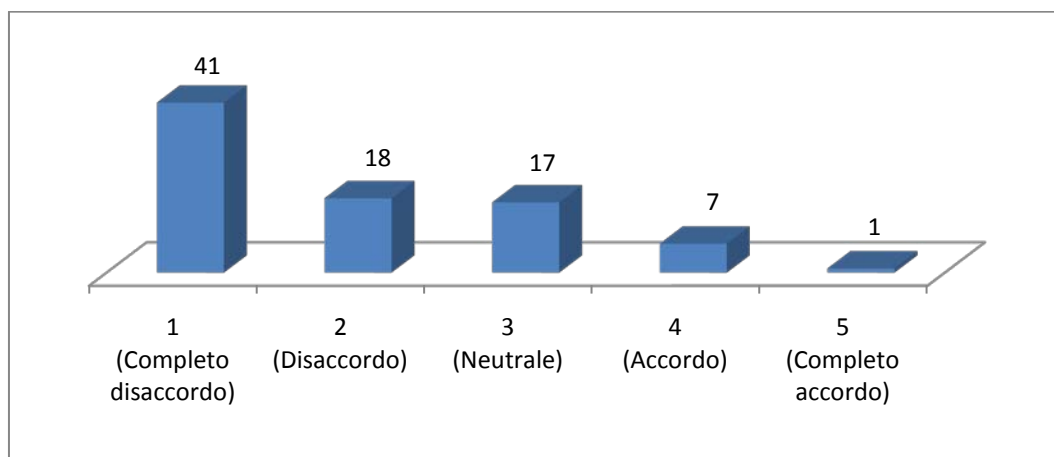
³⁵ Risultati ottenuti dal confronto tra la domanda A7 del questionario (dove si chiedeva al soggetto compilante di indicare se fosse un membro della famiglia di controllo) e la domanda A10 "La recente crisi renderà più concreti i rischi di perdere il controllo dell'azienda".

³⁶ Tra i rispondenti in disaccordo sono inclusi anche coloro che hanno espresso un parere neutrale (item "3" nella scala a disposizione nel questionario).

giovani (leader con meno di 50 anni), mentre sono soprattutto gli ultracinquantenni a pensare che la crisi possa accelerare un ricambio al vertice.

Altre considerazioni si possono trarre analizzando il profilo reddituale e patrimoniale delle aziende rispondenti. Piuttosto comprensibilmente, infatti, i leader che riconoscono nella crisi in corso un possibile incentivo alla sostituzione del vertice aziendale sono alla guida di aziende con una minore redditività del capitale e una minore capacità di ripagare il debito attraverso i flussi di cassa prodotti dalla gestione operativa (misurata in termini di PFN/EBITDA).

Grafico 29: La crisi come acceleratore del ricambio al vertice



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Un terzo aspetto considerato nel questionario analizza **le possibili scelte strategiche che gli imprenditori delle aziende familiari milanesi prenderebbero in considerazione qualora la crisi dovesse rendere più concreta la possibilità di perdere il controllo dell'azienda**³⁷.

Dai risultati emersi dalla *survey* si può constatare come, in un periodo di forte instabilità e incertezza, **la preoccupazione principale per i rispondenti sia quella di agire sulla struttura finanziaria**; il 25,5% ritiene infatti di dover ridurre gli investimenti per evitare un indebitamento eccessivo mentre il 20,4% sta considerando la ristrutturazione del debito. Queste strategie sembrano le soluzioni migliori per le aziende di minori dimensioni (aziende con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro) mentre le aziende di maggiori dimensioni (quelle con fatturato superiore di 50 milioni di euro) sono maggiormente predisposte all'apertura del capitale ad investitori internazionali (25,6%) o nazionali (14%).

Da un'analisi più approfondita risulta come la situazione economico-finanziaria sia uno dei *driver* principali in grado di influenzare le opzioni strategiche considerate dagli imprenditori milanesi per contrastare la perdita di controllo.

Le aziende che al 2010 hanno registrato una crescita positiva, hanno come obiettivo primario quello di penetrare mercati esteri per continuare a crescere. La decisione di internazionalizzarsi,

³⁷Domanda A11 del questionario: "Se in sostanziale accordo con l'affermazione sopra, quali delle seguenti opzioni state considerando?".

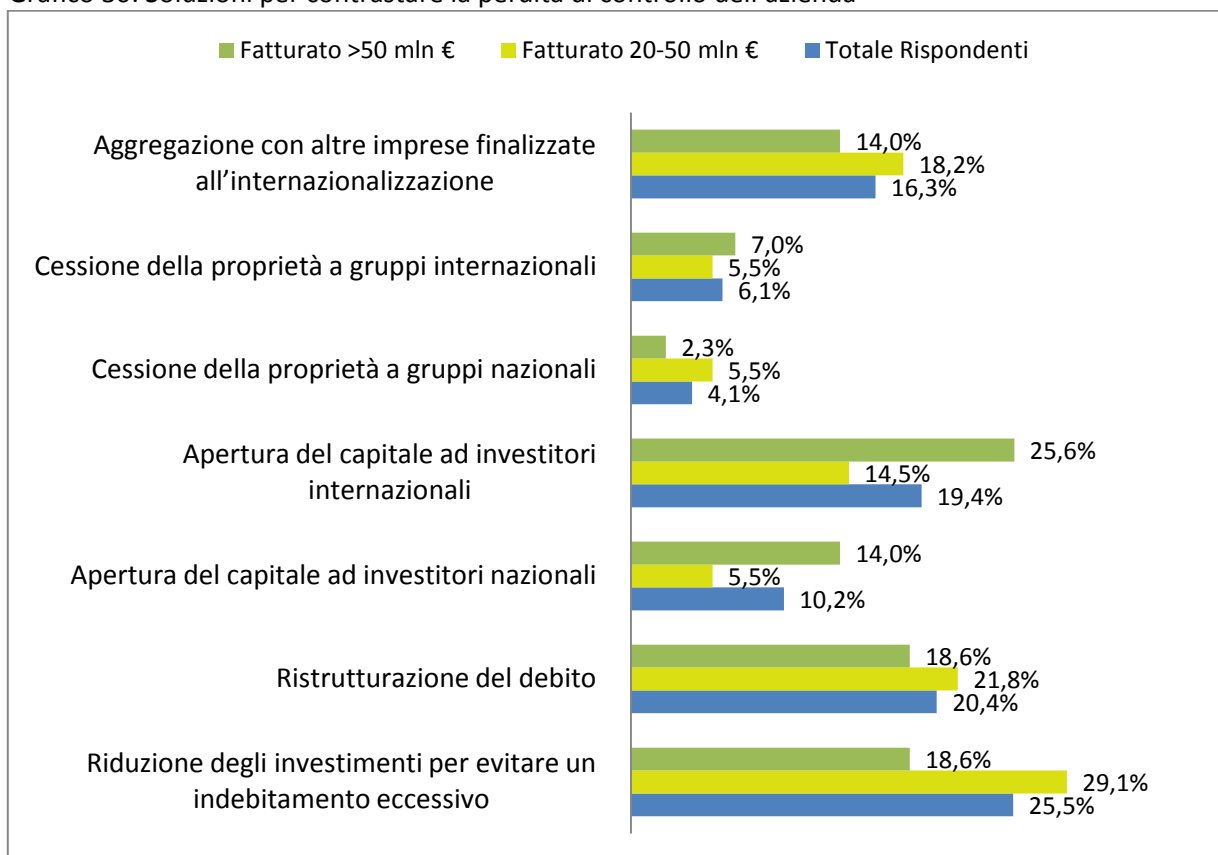
spinge queste aziende a considerare operazioni di aggregazione con altre imprese ma anche l'apertura del capitale ad investitori internazionali. La prima opzione sembra suggerire la volontà dei rispondenti di facilitare l'ingresso in nuovi mercati esteri; l'aggregazione con altre imprese è motivata, tanto dalla volontà di ridurre i rischi legati all'entrata in un mercato estero, soprattutto quando l'investimento finanziario è elevato e i tempi di ritorno dell'investimento incerti, ma anche per accedere a risorse e competenze complementari.

L'apertura del capitale ad investitori internazionali viene invece attentamente valutata da quelle aziende intenzionate ad avviare un processo di internazionalizzazione ma non in grado di competere su un mercato internazionale a causa della loro dimensione ridotta.

L'ingresso nel capitale da parte di investitori terzi, nazionali ma maggiormente internazionali, è un'opzione che viene presa in considerazione soprattutto da aziende con ROI, al 2010, molto alto (in media 9,6%)³⁸. Una possibile spiegazione per questa evidenza, risiede nella maggiore appetibilità di queste aziende, le performance operative elevate rendono infatti la società particolarmente attraente agli occhi di investitori disposti ad impegnare ingenti capitali.

Le aziende con maggiori difficoltà a ripagare il debito tramite i flussi di cassa generati della gestione operativa segnalano, invece, la priorità assoluta dell'abbattimento del debito e la riduzione degli investimenti.

Gráficoo 30: Soluzioni per contrastare la perdita di controllo dell'azienda



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

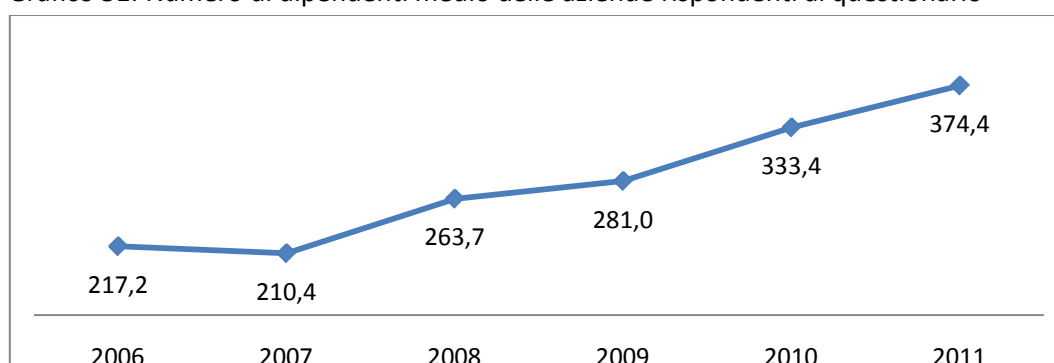
³⁸Il ROI medio al 2010 delle aziende rispondenti è 9,1%.

7.2. La crisi e l'occupazione: l'attenzione al fattore umano

Per descrivere in modo esauriente l'impatto della crisi sulla popolazione di aziende milanesi rispondenti al questionario, non si può prescindere da un'analisi dell'andamento occupazionale.

In una fase di recessione globale, le aziende rispondenti mostrano un aumento del numero di occupati³⁹. Questo risultato conferma la loro solidità e rappresenta un segnale importante della grande attenzione dimostrata dalle aziende familiari al fattore umano e sociale. Obiettivo delle aziende familiari, in ottica di continuità del business, è infatti anche quello di creare una comunità di dipendenti fedeli e motivati che si identificano con il *business* e manifestano un elevato livello di *commitment*.

Grafico 31: Numero di dipendenti medio delle aziende rispondenti al questionario



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Per indagare l'andamento occupazionale, è stato chiesto ai rispondenti di indicare, per l'anno 2011, **il numero totale di dipendenti a livello di Gruppo (includere le aziende controllate)**.

Da una prima analisi descrittiva è possibile notare una forte eterogeneità nella popolazione in analisi. In media, il numero di dipendenti delle aziende rispondenti è 374 con una variabilità molto elevata; sono 2 le aziende rispondenti con 10 dipendenti (valore minimo) contro i 5406 occupati dell'azienda rispondente di maggiori dimensioni in termini di dipendenti.

Tabella 10: Classificazione dei rispondenti in relazione al numero di dipendenti

Numero di dipendenti	Totale Rispondenti		Fatturato 20-50 Mio €		Fatturato > 50 Mio €	
	N	%	N	%	N	%
Meno di 50	21	24,4%	18	34,6%	3	8,8%
50 - 100	28	32,6%	22	42,3%	6	17,6%
100 - 500	22	25,6%	11	21,2%	11	32,3%
Più di 500	15	17,5%	1	1,9%	14	41,1%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

³⁹ Per gli anni 2006-2009 le informazioni sui dipendenti sono state estrapolate da AIDA, il numero medio di dipendenti al 2011 è invece stato ricavato dall'analisi dei questionari.

La analisi relative alla composizione dell'organico⁴⁰ sostengono quanto appena detto permettendo ulteriori riflessioni.

Delle 85 aziende rispondenti alla domanda relativa al **numero di dipendenti a tempo indeterminato**, 24 affermano di avere tutti dipendenti impiegati a tempo indeterminato (28,6%) mentre solo 3 dichiarano di avere meno del 50% di impiegati assunti a tempo indeterminato (3,5%). Questi risultati confermano l'ostilità delle aziende familiari nei confronti dell'alto turnover, queste ultime si impegnano nel creare una comunità di dipendenti fedeli all'azienda⁴¹ nonostante questa strategia potrebbe ridurre la flessibilità e la mobilità interna.

Tabella 11: Analisi descrittiva della composizione dell'organico delle aziende rispondenti

	Totale Rispondenti	Valore minimo	Valore massimo	Media
Numero di dipendenti assunti a tempo indeterminato	85	10	5066	320,3
Numero di dipendenti assunti a tempo determinato	84	0	989	27,5
Numero di dipendenti assunti con contratti atipici⁴²	84	0	102	4,4
Numero di dipendenti in cassa integrazione guadagni	84	0	803	18,3

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Come visto in precedenza, nel periodo di crisi, le aziende rispondenti non hanno ridotto il numero di dipendenti. Il *trend* occupazionale è positivo e crescente durante l'intero periodo considerato (2006-2011) inoltre, i dati mostrano che su 84 aziende rispondenti alla domanda **“quanti dipendenti sono in cassa integrazione guadagni”**, il 94% (79 rispondenti) dichiara di non aver nessun dipendente in cassa integrazione guadagni a dimostrazione della solidità delle aziende familiari sopravvissute alla crisi senza il sostegno di ammortizzatori sociali.

⁴⁰ Ai rispondenti è stato chiesto di indicare il numero di dipendenti impiegati a tempo determinato, indeterminato, con contratti “atipici”, è stato inoltre chiesto di indicare il numero di dipendenti in cassa integrazione guadagni.

⁴¹ Miller D., Le Breton-Miller I. e Scholnick B. (2008) Stewardship vs. Stagnation: an Empirical Comparison of Small Family and Non Family Businesses. *Journal of Management Studies*. 45(1): 51-78.

⁴² Con contratti atipici si fa riferimento a contratti di stage, contratti a progetto etc.

Tabella 12: Suddivisione dei rispondenti in base alla percentuale di dipendenti in cassa integrazione guadagni al 2011

Percentuale dipendenti in cassa integrazione guadagni	Totale rispondenti	Percentuale
Nessuno	79	94,0%
Meno del 50%	3	3,6%
50% - 90%	1	1,2%
Più del 90%	1	1,2%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

8. Il passaggio generazionale: antecedenti e conseguenze

Il passaggio generazionale è un processo fisiologico in ogni azienda familiare e rappresenta un momento critico da monitorare e gestire adeguatamente.

L'importanza del passaggio generazionale nelle aziende familiari ha spinto a dedicare una parte significativa del questionario proprio a questo argomento.

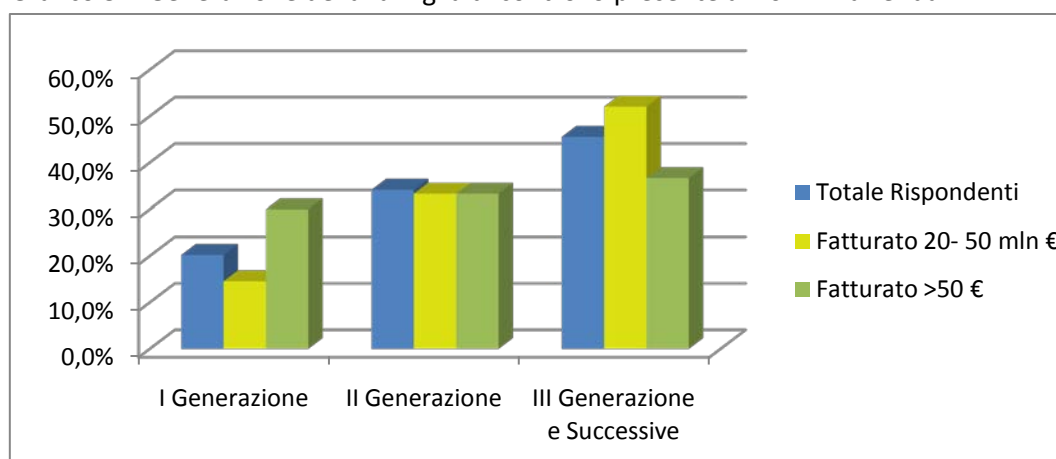
Per inquadrare le aziende rispondenti è stato innanzitutto chiesto loro di **indicare la generazione della famiglia di controllo presente attualmente⁴³ in azienda.**

Il 45,6% dei rispondenti afferma di essere guidato almeno dalla terza generazione⁴⁴ mentre solo il 20,3% è ancora nella mani del fondatore. La variabile dimensionale sembra essere un parametro discriminante: il 56,3% delle aziende che ha dichiarato di essere alla prima generazione rientra nella classe di aziende con fatturato 2008 maggiore di 50 milioni di euro mentre il 69,4% delle aziende alla terza generazione e successive risulta avere al 2008 un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro.

Successivamente è stato chiesto di indicare, **nel caso si fossero verificati più passaggi generazionali, in che anno si è verificato l'ultimo.** Suddividendo le risposte in 3 archi temporali di riferimento, si osserva che:

- nel 9,4% dei casi l'ultimo passaggio generazionale sia avvenuto tra gli anni '50 e gli anni '70;
- nel 31,3% dei casi l'ultimo passaggio generazionale sia avvenuto a tra gli anni '80 e gli anni '90;
- nel 65,6% dei casi il passaggio generazionale è avvenuto nell'ultimo decennio, in particolare il 23,5% delle aziende rispondenti ha affrontato il passaggio generazionale nel periodo di crisi e post crisi (2008-2012).

Grafico 32: Generazione della famiglia di controllo presente al 2011 in azienda



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

⁴³ Si presume abbiano indicato la generazione della famiglia di controllo presente in azienda al 2011

⁴⁴ La classe III Generazione e successive si suddivide rispettivamente in 26 aziende alla III Generazione, 6 alla IV Generazione, 3 alla V generazione, 1 alla VII Generazione.

8.1. I problemi successori

La relazione tra generazioni al comando e performance delle aziende familiari milanesi rispondenti al questionario, riflette il detto di comune conoscenza *“la prima generazione crea, la seconda conserva, la terza distrugge”*.

Tabella 13: Relazione misure di performance generazione della famiglia di controllo al comando

	Crescita	ROI	ROE	PFN/EBITDA	RI
I Generazione	12,0%	10,9%	12,7%	1,8	5,1
II Generazione	6,8%	10,0%	11,2%	4,0	7,2
III Generazione e successive	3,1%	8,1%	5,3%	5,6	5,3

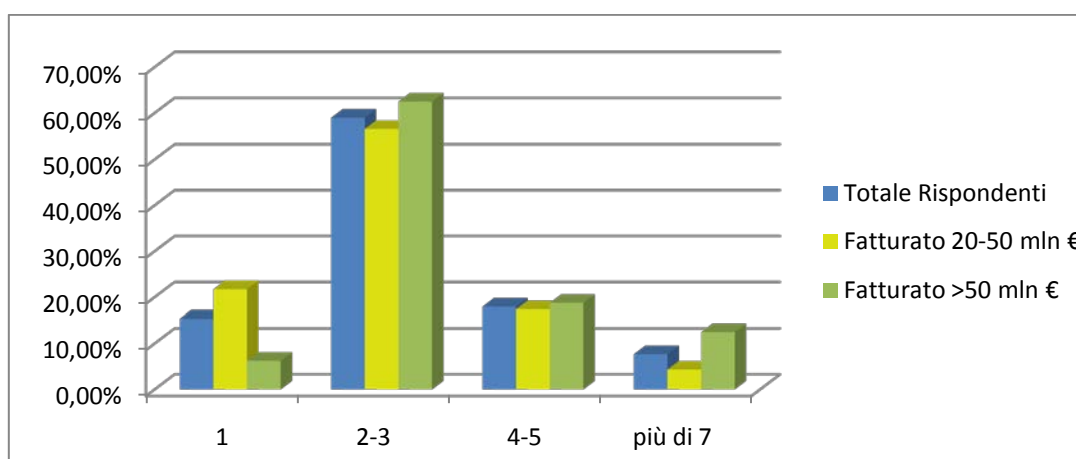
Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Sono molti gli studi che imputano il peggioramento delle performance da una generazione alla successiva alla così detta *“deriva generazionale”*⁴⁵ cioè la tendenza ad aumentare il numero di soci familiari con conseguente allargamento della base proprietaria.

Per indagare la presenza o meno di questo effetto nella popolazione di aziende familiari milanesi con fatturato superiore a 20 milioni di euro, è stato chiesto di **indicare il numero di familiari entrati nella compagine sociale dopo la successione proprietaria**.

Nonostante il tasso di rispondenti alla specifica domanda sia stato relativamente basso⁴⁶, è possibile affermare che le aziende di maggiori dimensioni permettono a più familiari l'ingresso nella compagine sociale (in media 4 soci contro 3 nelle aziende di minori dimensioni).

Grafico 33: Numero di familiari entrati nella compagine sociale dopo il passaggio della proprietà



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

⁴⁵ Corbetta G. (1995) *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

⁴⁶ Le aziende rispondenti alla domanda A21 del questionario sono 39 con un tasso di risposta effettivo pari al 44,8%.

Successivamente i rispondenti sono stati chiamati ad **indicare la remunerazione dei familiari non entrati nella proprietà dell'azienda dopo il passaggio proprietario**. Le opzioni, non alternative, messe a disposizione del soggetto compilante erano due:

- a) utilizzando risorse aziendali (per esempio tramite la cessione di attività di valore);
- b) utilizzando risorse familiari esterne all'azienda (per esempio immobili, titoli, valori etc.).

Anche per questa specifica domanda il tasso di risposta si è rivelato molto basso (21,8%) imputabile, probabilmente, alla propensione dei rispondenti ad inserire nella proprietà dell'azienda di famiglia tutti gli eredi dello stesso livello senza escludere nessuno dalla proprietà. Nonostante il limitato numero di risposte, si riscontra una lieve preferenza nei confronti dell'opzione b) utilizzando cioè risorse esterne all'azienda (57,9%) probabilmente condizionati dalla volontà di non ledere il patrimonio dell'azienda privandola di risorse che potrebbero risultare necessarie per la crescita.

La deriva generazionale finora descritta non è l'unica problema da gestire in un passaggio generazionale. Affinchè una successione possa essere definita di successo è necessario che questa porti performance positive e sia in grado di soddisfare tutti gli *stakeholders*⁴⁷.

Una condizione in grado di aumentare le probabilità di successo di un passaggio generazionale è **disponibilità del leader uscente a fare un passo indietro e la propensione del successore a subentrare**⁴⁸. Questa è una criticità che si verifica in particolare quando è il fondatore a dover lasciare le redini dell'azienda. La *survey*, tramite domande specifiche, ha indagato la presenza di questo problema nelle aziende familiari della provincia di Milano.

In particolare è stato chiesto ai rispondenti di indicare:

- **l'anno in cui è avvenuto il passaggio della proprietà dal fondatore ai suoi successori;**
- **l'anno in cui è avvenuto il passaggio del comando tra il fondatore e il successore.**

I risultati mostrano che, nel 53,8% dei casi, il passaggio della proprietà e il passaggio del controllo dal fondatore al successore avviene simultaneamente⁴⁹.

Sono però molte le aziende milanesi (24 su 52⁵⁰) a mostrare un gap tra il momento del passaggio del controllo e il momento del passaggio della proprietà, in particolare sono quelle con fatturato 2008 compreso tra 20 e 50 milioni di euro a manifestare questa tendenza (75%).

Inoltre, nel 50% dei casi⁵¹ questo periodo di sfasamento dura più di 10 anni. Nonostante una convivenza tra leader uscente e leader entrante sia positiva, questa deve essere limitata ad un

⁴⁷ Le Breton-Miller I., Miller D. e Steier L.P. (2004) Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 305-328

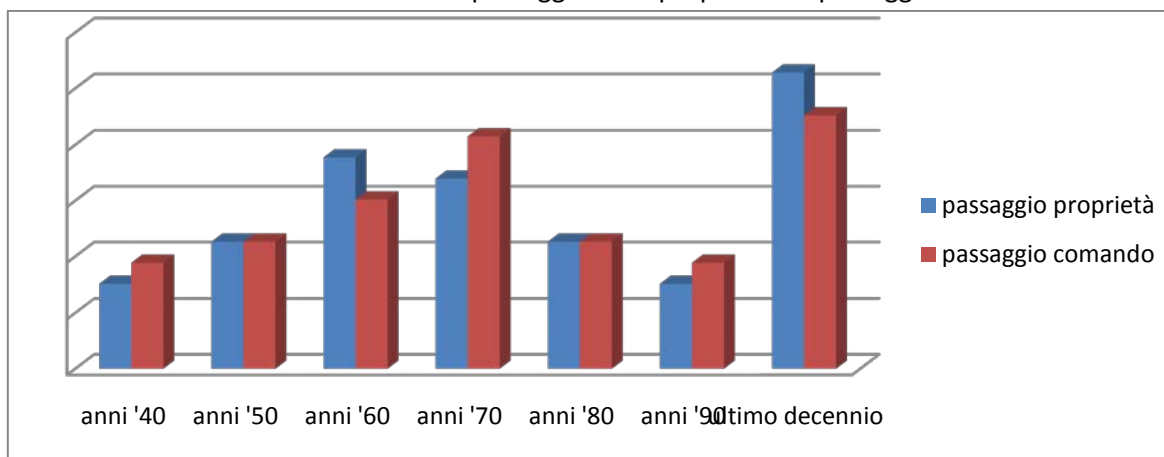
⁴⁸ Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003) Predictors of satisfaction with the Succession Process in Family Firm. *Journal of Business Venturing*. 18(5): 667-687.

⁴⁹ Si è giunti a questi risultati creando per ogni azienda una variabile Delta Passaggio Generazionale, differenza tra anno in cui è avvenuto il passaggio della proprietà e anno in cui è avvenuto il passaggio del controllo.

⁵⁰ 52 sono le aziende che hanno risposto sia alla domanda A16 che alla domanda A17 e per le quali è stato possibile calcolare la variabile "Delta Passaggio generazionale".

periodo di tempo necessario per “lasciare il testimone” e non prolungarsi più del dovuto in quanto provocherebbe una duplicazione di ruoli e responsabilità che potrebbe minare la stabilità del *business*.

Grafico 34: Anno in cui si è verificato il passaggio della proprietà e il passaggio del controllo.



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

8.2. Le successioni: un processo da pianificare per assicurare continuità all'impresa

Il passaggio di un'impresa è un processo che deve essere attentamente pianificato per garantire continuità all'azienda e non erodere il suo valore.

Il sistema giuridico italiano fornisce una serie di strumenti per la gestione del passaggio dell'azienda di famiglia da una generazione alla successiva. Ognuno presenta caratteristiche specifiche ma tutti sono accomunati da un duplice obiettivo:

- tutelare gli aventi diritto, permettendo a questi di sfruttare le possibilità economiche connesse al patrimonio stesso;
- tutelare l'intero Sistema-Paese, garantendo continuità alle aziende di famiglia.

La problematica del trasferimento dell'azienda di famiglia e, in particolare, il problema dell'elevato tasso di mortalità nel passaggio da una generazione alla successiva, con i conseguenti impatti sotto il profilo dell'occupazione, viene avvertito a livello di Sistema-Paese dato il ruolo che le aziende di famiglia rivestono nel tessuto economico e sociale italiano (92% delle aziende italiane è a controllo familiare).

Alle rispondenti è stato chiesto di indicare, nel caso in cui il fondatore fosse ancora a capo dell'azienda, se stessero valutando una o più delle **opzioni proposte per gestire il passaggio generazionale**. Il tasso di risposta a questa domanda è stato pari al 46%, 40 aziende su 87 hanno espresso infatti il loro parere riguardo le opzioni per gestire il processo generazionale. In

⁵¹ Sono 12 su 24 i rispondenti che manifestano un gap.

particolare, il 66% delle risposte⁵² è stato fornito dalle aziende di minori dimensioni mentre meno di un terzo proviene da aziende di maggiori dimensioni; questo risultato potrebbe essere letto, non solo come maggiore incidenza delle aziende di piccole dimensioni rispetto alle aziende di grandi dimensioni ma, come **una maggiore propensione delle aziende piccole a pianificare il passaggio generazionale rispetto alle grandi.**

In media, nel 60% dei casi il soggetto compilante riveste la carica di Presidente dell'azienda e, nel 85% dei casi, il rispondente è un componente della famiglia di controllo.

Tra le alternative proposte, le aziende rispondenti hanno concentrato la maggior parte dei consensi tra le opzioni patto di famiglia (32,1%) e creazione di una holding familiare (26,8%), solo l'1,8% dei rispondenti sta invece considerando la quotazione in un mercato regolamentato, a dimostrazione dell'ostilità delle aziende familiari di perdere l'autonomia decisionale.

Nonostante la recente introduzione del patto di famiglia nel sistema del diritto successorio⁵³ italiano, questo diventa lo strumento prescelto dalle aziende familiari milanesi rispondenti al questionario; da qui emerge l'esigenza dei fondatori di preservare il patrimonio aziendale accordandosi con i discendenti sulle sorti della successione *mortis causa*. L'istituto del patto di famiglia dà infatti la possibilità all'imprenditore di scegliere l'erede in grado di amministrare l'azienda di famiglia in ottica di continuità e autonomia, eliminando il problema dell'ingresso di tutti gli eredi legittimari nell'azienda ma, senza nessuna esperienza imprenditoriale né desiderio di proteggere il *business* di famiglia.

La creazione di una holding familiare è la seconda opzione maggiormente valutata dalle aziende milanesi rispondenti, a ulteriore dimostrazione della volontà del fondatore di evitare che i conflitti tra gli eredi o, il disinteresse di uno o tutti, possa portare la perdita dell'azienda di famiglia.

L'obiettivo principale nella creazione di una holding familiare è infatti quello di blindare le partecipazioni societarie nell'esclusivo interesse del mantenimento del controllo da parte della famiglia⁵⁴. Inoltre, la creazione di una struttura al di sopra della, o delle, società operativa/e, permette di separare gli interessi divergenti dei familiari; alcuni potrebbero essere legati solo alla partecipazione mentre altri potrebbero essere interessati alla gestione dell'azienda. In questo modo gli eventuali contrasti tra i familiari si manifesteranno a livello di holding limitando le pressioni familiari sulle società operative.

⁵²Le opzioni non erano alternative tra loro, i rispondenti potevano scegliere anche più opzioni. Per questo motivo le risposte totali ottenute sono 56 mentre le aziende rispondenti sono 40.

⁵³ L'istituto del patto di famiglia è stato introdotto in Italia dalla Legge del 14 Febbraio 2006, n.55 e viene agevolato, da un punto di vista fiscale, con la Legge Finanziaria per l'anno 2007.

⁵⁴ Felling V. e Vedana F. (2009) *Patrimoni. Strumenti di amministrazione e protezione*, Egea, Milano.

Tabella 14: Opzioni per gestire il passaggio generazionale

	Risposte Totali	Percentuale
Patto di famiglia	18	32,1%
Trasferimento della nuda proprietà agli eredi	7	12,5%
Creazione di un <i>trust</i>	6	10,7%
Creazione di una holding familiare	15	26,8%
Scissione totale o parziale dell'azienda	6	10,7%
Creazione di un fondo immobiliare	3	5,4%
Quotazione	1	1,8%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Opzioni quali patto di famiglia o il trasferimento della nuda proprietà agli eredi sono maggiormente considerate da leader giovani⁵⁵; leader maturi tendono a valutare uno spettro più ampio di alternative comprese la creazione di un *trust* e la creazione di una holding familiare, evitate invece dai leader giovani.

Anche l'apertura del CdA a membri esterni, può essere considerata un parametro differenziale nella scelta degli strumenti da adottare in una successione; *in primis* **sono soprattutto le aziende aperte a consiglieri esterni a valutare la possibilità di pianificare il passaggio generazionale**⁵⁶. Inoltre, nessuna delle aziende rispondenti caratterizzata da un CdA totalmente familiare, considera opzioni quali la creazione di un *trust* o di un fondo immobiliare e la quotazione in un mercato regolamentato. Probabilmente, la relazione tra maggiore apertura del CdA e creazione di un *trust* o di un fondo immobiliare, potrebbe risiedere nella consapevolezza del fondatore di non avere eredi in grado di gestire adeguatamente l'azienda di famiglia e quindi, nella volontà di abituare l'organizzazione ad essere gestita da soggetti esterni ancor prima della successione.

La creazione di un *trust* o di un fondo immobiliare dovrebbero essere preferite quando i fondatori ritengono che gli eredi non siano in grado di valorizzare l'azienda di famiglia; con l'avvio dei due istituti la gestione del *business* passa nelle mani di un terzo, solitamente il cliente italiano sceglie una struttura bancaria in caso di creazione di un *trust*⁵⁷ mentre è obbligato ad affidare il fondo immobiliare ad una Società di Gestione del Risparmio, che agisce nell'interesse del *business* stesso in ottica di continuità e sviluppo.

Inoltre, sono soprattutto le aziende controllate al 100% dalla famiglia proprietaria intenzionate a attuare un piano di successione, in particolare queste sono più inclini a stipulare un patto di famiglia (72,2%) mentre escludono la possibilità di una quotazione e la creazione di un fondo immobiliare.

⁵⁵ Vengono considerati giovani i leader con meno di 50 anni.

⁵⁶ L'82,1% di risposte è stato infatti fornito da aziende familiari con almeno un consigliere non familiare nel CdA.

⁵⁷ Felline V. e Vedana F. (2009) *Patrimoni. Strumenti di amministrazione e protezione*, Egea, Milano.

Utilizzare questi strumenti legali e di conseguenza pianificare il passaggio generazionale potrebbe aiutare a ridurre potenziali conflitti che potrebbero manifestarsi tra gli eredi dopo la successione e che potrebbero minare la stabilità interna.

Per indagare i livelli di conflittualità interni alle aziende familiari, si è chiesto ai rispondenti di indicare in quale misura fossero d'accordo con l'affermazione **“dopo il passaggio generazionale si sono verificati conflitti tra gli eredi”**. Le caratteristiche del soggetto compilante influenzano le risposte indicate, in particolare, nel 92% dei casi, i rispondenti familiari hanno affermato che, nella loro azienda, non si sono verificati conflitti tra gli eredi dopo il passaggio generazionale.

Nonostante queste distorsioni, derivanti dall'ambizione di indagare su informazioni sensibili, le analisi mostrano risultati interessanti. Circa il 90% dei rispondenti che ha dichiarato di aver dovuto risolvere conflitti tra gli eredi dopo il passaggio generazionale, rientra nella categoria di aziende con fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro.

Tabella 15: Conflitti tra gli eredi dopo il passaggio generazionale

	Fatturato 20-50 Mio €	Fatturato > 50 Mio €
Non si sono verificati conflitti tra gli eredi	55,6%	44,4%
Si sono verificati conflitti tra gli eredi	88,9%	11,1%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Questi risultati potrebbero apparire in contraddizione rispetto alle considerazioni elaborate in precedenza che mostravano la maggiore inclinazione delle aziende familiari di piccole dimensioni a pianificare il passaggio generazionale.

La divergenza di risultati potrebbe essere giustificata in due modi:

1. Le aziende di minori dimensioni pianificano il passaggio generazionale emulando le strategie adottate dalle aziende di maggiori dimensioni. Piuttosto che seguire percorsi imitativi, le prime, dovrebbero scegliere l'opzione più conveniente in base alla loro struttura organizzativa e ai loro modelli di *business*;
2. Le aziende di minori dimensioni, come mostrato in precedenza, permettono a meno familiari di entrare nella compagine sociale a seguito della successione proprietaria (in media tre familiari diventano soci contro i quattro delle aziende di maggiori dimensioni). I conflitti a cui fanno riferimento i rispondenti potrebbero quindi essersi manifestati tra gli eredi entrati nella proprietà dell'azienda e gli eredi esclusi.

9. Il Top Management Team: strutture e dinamiche

La sezione B del questionario è interamente dedicata alla composizione, al funzionamento e alle dinamiche interne del *Top Management Team*⁵⁸ (TMT).

Il primo set di domande permette di avere informazioni sulla **composizione del TMT in termini di numerosità, familiarità e grado di internazionalizzazione**, a questo seguiranno domande in grado di indagare le dinamiche interne del TMT.

9.1. L'ampiezza del TMT

In base ai dati raccolti, le aziende rispondenti risultano caratterizzate da TMT composti, in media, da cinque *top manager*.

La dimensione aziendale influenza la numerosità del *team*; aziende più piccole, in termini di fatturato, tendono ad avere un numero di *top manager* inferiore rispetto alle aziende di maggiori dimensioni conseguenza di una minore complessità organizzativa. Delle 50 aziende rispondenti con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro, 7 dichiarano di avere un solo manager mentre sono quattro le aziende che contano più di 7 *top manager*.

Anche il posizionamento settoriale influenza l'ampiezza del TMT: le aziende operanti nel settore Costruzioni e *Real Estate* mostrano, in media, 6 *top manager* all'interno del *team* mentre le aziende attive nei settori Manifatturiero e Servizi Professionali e Finanziari, tendono ad avere un'ampiezza del TMT inferiore rispetto alla media dei rispondenti totali (4 *top manager*).

Tabella 16: Ampiezza del TMT per classi dimensionali

	Totale Rispondenti	Numero minimo di manager	Numero massimo di manager	Media
Totale Rispondenti	82	1	18	5
Fatturato 20-50 Mio euro	50	1	12	4
Fatturato >50 Mio euro	32	2	18	6

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

9.2. La familiarità del TMT

Il tema della professionalizzazione del management delle aziende familiari è oggetto di riflessione, sia da parte degli studiosi che da parte delle famiglie imprenditoriali.

Se da un lato la presenza di membri familiari all'interno del TMT influenza positivamente le performance, dall'altro l'introduzione di *manager* esterni, caratterizzati da uno spettro più ampio

⁵⁸Con *Top Management Team* si fa riferimento all'insieme dei responsabili di funzione, manager di prima linea o insieme di persone che siedono in un comitato di direzione.

di competenze e una maggiore propensione all'innovazione, potrebbe contribuire al successo duraturo dell'impresa.

Il 52% delle aziende familiari rispondenti dichiara di avere un TMT misto, composto da *manager* familiari e da *manager* non familiari. Analizzando le misure di performance emerge che, **sono proprio le aziende che mixano *manager* familiari e *manager* esterni, ad avere redditività superiori, sia in termini di capitale proprio che in termini di capitale investito.**

L'eterogeneità aumenta l'interazione e il confronto e induce ad utilizzare criteri multipli per valutare le diverse linee d'azione rendendo quindi più efficiente il processo decisionale. L'eterogeneità del TMT presenta però un lato oscuro che le aziende familiari non dovrebbero trascurare perché potrebbe minare il successo duraturo dell'azienda. La convivenza all'interno del TMT di membri familiari e di membri esterni potrebbe provocare conflitti interni imputabili sia a comportamenti di *free-riding* dei membri familiari a scapito dei *manager* esterni sia alla percezione dei *manager* esterni di avere opportunità di carriera limitate e, di conseguenza, un sentimento di esclusione dall'azienda⁵⁹.

La relazione tra composizione del TMT e performance, mostra anche che, *team* composti interamente da membri familiari, tendono a contenere i livelli di indebitamento, a ulteriore conferma della volontà dei membri familiari di non minare la stabilità e la longevità dell'azienda per perseguire il desiderio di autonomia decisionale.

Tabella 17: Performance medie e composizione del TMT

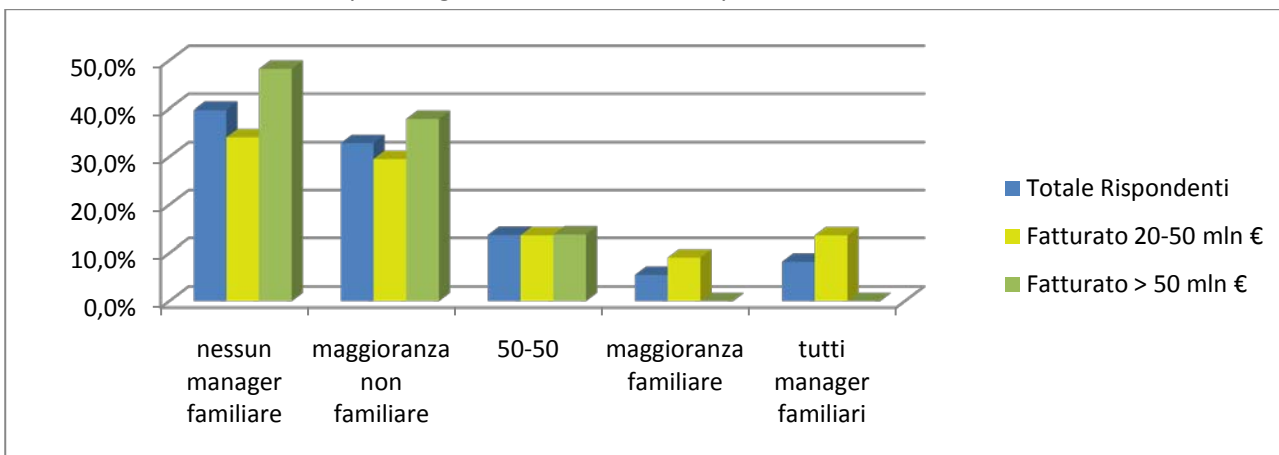
	ROI	ROE	RI
Nessun manager familiare	8,1	7,3	6,6
Misti	10,2	9,6	5,1
Tutti familiari	3,2	0,7	2,7

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

L'analisi riguardante il numero di *manager* familiari all'interno del TMT mostra differenze significative nella composizione del TMT, in termini di familiarità, a seconda della dimensione aziendale; il 48,3% delle aziende di maggiori dimensioni (fatturato 2008 maggiore di 50 milioni di euro) dichiara di non avere nessun familiare all'interno del TMT; nessuna dichiara invece di avere un TMT composto da tutti familiari o da una maggioranza di manager familiari.

⁵⁹Minichilli A., Corbetta G., e MacMillan I.C. (2010) Top Management Team in Family Controlled Companies: Familiness, Faultiness, and the Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*. 47: 205-222.

Grafico 35: Percentuale di top manager familiari, confronto per classi dimensionali



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

9.3. I percorsi di carriera

Per avere un quadro completo e dettagliato della composizione del TMT, il questionario invitava i rispondenti ad indicare il **numero di top manager che ha iniziato la propria carriera in azienda**. I risultati, riassunti nella tabella sottostante, mostrano che in tutte le aziende familiari milanesi rispondenti alla *survey*, almeno un manager, indipendentemente dalla familiarità, è cresciuto professionalmente in azienda.

Tabella 18: Percentuale di top manager cresciuti professionalmente in azienda

	Frequenza	Percentuale
Nessuno	0	0%
Solo alcuni	51	79,7%
Tutti	13	20,3%

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Per entrare ancor più nel dettaglio, il questionario chiedeva in seguito di **indicare il numero di manager familiari cresciuti professionalmente nell'azienda di famiglia**. Si è ritenuto necessario questo ulteriore approfondimento sui percorsi di carriera, per meglio comprendere i meccanismi che guidano la nomina dei manager all'interno delle realtà familiari milanesi.

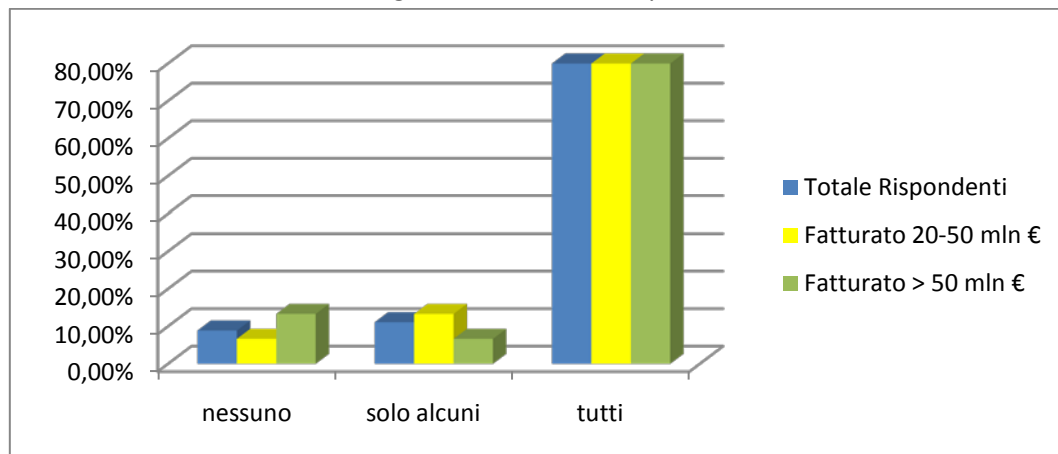
Numerosi studi, fondati sulla teoria dell'agenzia, sostengono che la scelta degli *executives*, e la loro remunerazione, dipenda maggiormente dai legami familiari, piuttosto che dalle competenze professionali e dalle abilità manageriali.

Studi recenti, invece, affermano che i membri familiari sono più adatti a ricoprire ruoli di comando e responsabilità rispetto ad esterni grazie alle competenze specifiche e inimitabili (*idiosyncratic knowledge*⁶⁰) che questi accumulano nel corso della loro vita, sia in azienda sia in famiglia.

La crescita professionale all'interno dell'azienda di famiglia risulta quindi fondamentale, soprattutto per i membri familiari che vogliono prepararsi a ruoli di *leadership*⁶¹, in quanto permette di sviluppare alti livelli di *commitment* e identificazione nei confronti del *business*; nonostante questo, esperienze lavorative lontano dal nido familiare sono altrettanto necessarie e importanti per acquisire nuove competenze e ampliare gli orizzonti.

La crescente competizione del mercato del lavoro e la complessità delle diverse realtà aziendali, rendono infatti necessaria una carriera orizzontale e non verticale; è cioè importante che familiari e non familiari sperimentino funzioni e organizzazioni diverse per accumulare capitale umano e sociale e competenze manageriali multiple⁶². I risultati della *survey* mostrano però che, indipendentemente dalla dimensione aziendale, l'80% di manager familiari ha iniziato la propria carriera nell'azienda di famiglia e che, le aziende caratterizzate da almeno un manager familiare cresciuto professionalmente in azienda, registrano performance superiori rispetto ad aziende con nessun manager cresciuto professionalmente in azienda⁶³. L'esito di questa analisi potrebbe essere influenzato dalle caratteristiche delle aziende rispondenti: circa il 70% è controllata al 100% dalla famiglia proprietaria e circa il 60% rientra nella classe di fatturato 20-50 milioni di euro. Questo tipo di organizzazione, presumibilmente, incentiva percorsi di carriera verticali e attribuisce maggiore importanza a quelle risorse e capacità uniche che si sviluppano all'interno dell'azienda e che i membri familiari, più di altri, riescono ad assimilare e sfruttare.

Grafico 36: Percentuale di manager familiari cresciuti professionalmente in azienda



Fonte: Osservatorio AUB – Mila

⁶⁰Lee K.S., Lim G.H. e Lim W.S. (2003) Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*. 28(4):657-666.

⁶¹Le Breton-Miller I., Miller D. e Steier L.P. (2004) Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 305-328.

⁶²Salvato C., Minichilli A. e Piccarreta R. (2011) Faster Route to the CEO Suite: Nepotism or Managerial Proficiency? *Family Business Review*. 20(5): 1-19.

⁶³ROI e ROE pari al 9,4% contro un ROI e un ROE rispettivamente pari al 6,4% e -0,5% nelle aziende con nessun manager familiare cresciuto professionalmente in azienda.

9.4. L'internazionalizzazione del TMT

Le risposte raccolte sul **numero di top manager stranieri presenti nel team**, mostra uno scarso livello di internazionalizzazione del TMT delle aziende familiari milanesi.

Questo risultato può essere interpretato in due modi differenti:

- da un lato potrebbe essere causato dalla resistenza da parte delle aziende familiari ad aprire il team a manager stranieri;
- dall'altro potrebbe essere causato dalla struttura e delle dinamiche del mercato del lavoro italiano, poco competitivo e attraente a livello internazionale.

Tabella 19: Numero di top manager stranieri presenti in azienda

	Totale Rispondenti		Fatturato 20-50 Mio €		Fatturato > 50 Mio €	
	N	%	N	%	N	%
Nessuno	53	85,5%	36	90,0%	17	77,3%
Uno	4	6,5%	2	5,0%	2	9,1%
Due	3	4,8%	2	5,0%	1	4,5%
Sei	1	1,6%	0	0,0%	1	4,5%
Undici	1	1,6%	0	0,0%	1	4,5%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Dopo aver formulato domande per indagare le caratteristiche generali del TMT, si è ritenuto interessante entrare nel dettaglio osservando le caratteristiche dei singoli *top manager* presenti in azienda. **Per i quattordici top manager segnalati⁶⁴, è stato chiesto ai rispondenti di indicare: sesso, età, anzianità nella posizione corrente, familiarità, livello di formazione, se di prima o di seconda linea e numero di anni trascorsi all'estero.** La tabella 20 riassume i risultati ottenuti dall'analisi delle risposte. Le percentuali sono state calcolate sul totale di rispondenti alla specifica domanda che differiscono dal numero di rispondenti che ha indicato di avere o meno la figura indicata.

In particolare, ciò che emerge dalla tabella è in primo luogo la forte concentrazione di familiari nella figura dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale ma anche la bassa percentuale di donne.

⁶⁴ Il questionario sottoponeva all'attenzione del rispondente 14 figure manageriali tra le più comuni all'interno di un TMT.

Tabella 20: Caratteristiche dei top manager

	N	Età	Tenure	Familiari	Donne	Laureati	Donne laureate	Familiari Laureati	Manager I linea
AD	53	56	14	69,2%	15,1%	71,4%	62,5%	70,4%	100,0%
DG	34	51	11	41,9%	5,9%	73,1%	50,0%	83,3%	84,2%
CFO	51	50	11	8,3%	23,5%	70,7%	40,0%	66,7%	85,7%
Vendite	61	48	9	16,1%	6,6%	61,2%	75,0%	100,0%	71,1%
Marketing	31	43	7	34,5%	29,0%	66,7%	60,0%	66,7%	75,0%
Acquisti	23	48	9	26,3%	21,7%	47,1%	50,0%	66,7%	63,6%
Organizzazione	19	46	6	12,5%	21,1%	75,0%	75,0%	100,0%	90,9%
Produzione	35	48	11	8,8%	5,7%	48,4%	50,0%	50,0%	85,0%
Logistica	25	45	10	26,1%	20,0%	52,4%	60,0%	60,0%	58,8%
R&S	24	49	12	13,6%	4,2%	83,3%	100,0%	100,0%	87,5%
Sistemi Informativi	2	48	10	5,3%	9,5%	47,1%	100,0%	0,0%	71,4%
Comunicazione	14	47	9	30,8%	64,3%	72,7%	75,0%	50,0%	66,7%
Legale	9	39	4	12,5%	44,4%	100,0%	100,0%	100,0%	71,4%
Contabilità	24	49	11	18,2%	50,0%	36,8%	28,6%	66,7%	64,7%
media		49	10	25,8%	18,6%	63,5%	60,0%	74,4%	46%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

La variabile “anni trascorsi all’estero” conta un numero di risposte molto basso (8 in totale) per questo non è riportata nella tabella.

Considerando la media delle caratteristiche prima esplicitate singolarmente per ogni *top manager*, è possibile investigare le peculiarità del TMT distinguendo per dimensione aziendale e per generazione al comando.

La dimensione aziendale sembra non influenzare l’età media dei *top manager* mentre impatta in modo più o meno significativo sulle altre dimensioni considerate.

Aziende di minori dimensioni sono caratterizzate da un tasso di ritenzione dei dipendenti leggermente superiore rispetto alle aziende di maggiori dimensioni.

Interessante è notare la minore apertura nei confronti delle donne nelle aziende di maggiori dimensioni e la maggiore professionalizzazione del TMT rispetto alle aziende di minori dimensioni che, invece, tendono ad inserire un maggior numero di *manager* familiari e un minor numero di *manager* familiari laureati.

Se l'analisi si sposta sulle differenze nella composizione del TMT in base alla generazione al comando, si nota la maggiore propensione delle aziende alle generazioni successive alla prima, a servirsi di top manager preparati.

Tabella 21: Caratteristiche del TMT per classi dimensionali e generazioni al comando

	Totale Rispondenti	Fatturato 20-50 Mio €	Fatturato >50 Mio €	Aziende alla prima generazione	Aziende alle generazioni successive
Età media	49	49	49	50	49
Anzianità	10	11	9	11	10
% Familiari	25,8%	35,4%	16,0%	24,3%	26,1%
% Donne	18,6%	22,3%	10,0%	19,5%	18,4%
% Laureati	63,5%	59,3%	67,4%	53,0%	66,1%
% Donne Laureate	60,0%	52,8%	69,0%	33,3%	66,0%
% Familiari Laureati	74,4%	70,6%	77,8%	50,0%	77,9%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Limitando l'analisi alle sole figure di vertice, dove con vertice aziendale si intende il team di AD, DG e CFO, si nota, come visto in precedenza per l'intero TMT che, aziende di maggiori dimensioni e le aziende non alla prima generazione, tendono ad avere vertici maggiormente professionalizzati e un numero minore di *manager* familiari.

Interessante è notare come siano proprio i vertici aziendali ad aumentare l'età media e la *tenure* del TMT.

Tabella 22: Caratteristiche dei modelli di vertice per classi dimensionali e generazione al comando

	Totale Rispondenti	Fatturato 20-50 Mio €	Fatturato >50 Mio €	Aziende alla prima generazione	Aziende alle generazioni successive
Età media	53	55	50	55	52
Anzianità	12	14	10	14	12
% Familiari	40,4%	48,6%	30,5%	42,1%	40,2%
% Donne	15,9%	19,7%	11,3%	14,3%	16,2%
% Laureati	71,6%	66,1%	78,0%	71,4%	71,6%
% Donne Laureate	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	52,9%
% Familiari Laureati	73,8%	67,9%	85,7%	66,7%	74,4%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

9.5. La professionalizzazione del TMT

Partendo dalle caratteristiche del vertice, la popolazione di aziende rispondenti è stata divisa in due categorie:

- aziende caratterizzate da TMT professionalizzati;
- aziende caratterizzate da TMT non professionalizzati.

La scelta di considerare solo le figure dell'Amministratore Delegato, del Direttore Generale e del Direttore Finanziario per misurare la professionalizzazione del top management team trova giustificazione nel ruolo chiave che queste svolgono all'interno dell'azienda; nonostante tutti i top manager siano responsabili della loro funzione, è il vertice a rispondere direttamente al CdA per le decisioni strategiche e organizzative intraprese.

In questo rapporto **vengono definiti professionalizzati i Top Management Team composti da almeno due delle figure di vertice e da tutti manager laureati.**

La familiarità del TMT non viene considerata un parametro discriminante della professionalizzazione del team in quanto si ritiene che, team composti interamente da manager familiari laureati, siano competenti tanto quanto team composti da manager non familiari laureati. Sono stati classificati "professionalizzati" anche i TMT composti da AD, DG e CFO e con almeno due figure su tre laureate.

I rispondenti⁶⁵ si ripartiscono uniformemente tra le due categorie individuate.

⁶⁵ Il numero totale di aziende che ha completato la tabella proposta nel questionario riguardo le caratteristiche dei top manager è 51.

Analizzando i risultati si riscontrano grandi differenze su base dimensionale; circa il 70% delle aziende di medio-grandi dimensioni è caratterizzata da TMT professionalizzati mentre solo il 37% delle aziende di piccole dimensioni accoglie TMT professionalizzati.

Tabella 23: Aziende caratterizzate da TMT professionalizzati

	N	Percentuale	aziende 20-50	aziende >50
TMT Non Professionalizzati	26	49,1%	63,3%	30,4%
TMT Professionalizzati	27	50,9%	36,7%	69,6%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Il controllo familiare e la composizione del CdA sono caratteristiche aziendali che influenzano il maggiore (minore) sviluppo di TMT professionalizzati.

Le aziende controllate al 100% dalla famiglia proprietaria e quelle con CdA composto interamente da consiglieri familiari ostacolano lo sviluppo di team professionalizzati mentre aziende aperte agli esterni, sia in termini di soci che di consiglieri, tendono maggiormente ad istituire al proprio interno un TMT professionalizzato.

Tabella 24: Professionalizzazione del TMT

		TMT Non Professionalizzati	TMT Professionalizzati
Controllo Familiare	100%	66,7%	42,3%
	< 100%	23,5%	57,7%
Cda	Totalmente familiare	33,3%	7,4%
	Almeno un esterno	76,5%	92,6%

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Dopo aver descritto le caratteristiche che incentivano (o disincentivano) la formazione di TMT professionalizzati all'interno delle aziende familiari, il tema della professionalizzazione del vertice può essere analizzato guardando i suoi effetti sulle *performance* economico-finanziarie.

I questionari delle aziende familiari milanesi rappresentano una fotografia dell'azienda al 2011 perché, come affermato anche in precedenza, le domande sono state formulate appositamente per indagare le strategie messe in atto dalle aziende per superare la crisi economica del 2008. Di

conseguenza, per monitorare in modo adeguato la relazione professionalizzazione del *team* e performance è necessario considerare i dati economico-finanziari relativi all'anno 2011⁶⁶.

I principali risultati emersi dall'analisi mostrano che aziende caratterizzate da TMT professionalizzati si caratterizzano per un livello di indebitamento più alto rispetto ad aziende caratterizzate da TMT non professionalizzati (il Rapporto d'Indebitamento è pari, rispettivamente, al 5,4 e al 4,1). Le maggiori risorse finanziarie a disposizione delle aziende caratterizzate da un vertice professionalizzato vengono utilizzate in modo efficiente permettendo una maggiore redditività in termini di capitale proprio rispetto ad aziende caratterizzate da un vertice non professionalizzato (il ROE è pari, rispettivamente al 12,8% e al 9,3%).

9.6. Le dinamiche interne al TMT

L'ultimo set di domande riferito al TMT, ha come obiettivo primario quello di esplorare le dinamiche del processo decisionale e il funzionamento interno del *team*.

È stato chiesto al soggetto compilate di indicare il grado di accordo-disaccordo⁶⁷, ad una serie di affermazioni predisposte appositamente per classificare i TMT in:

- **TMT Conflittuali**, composti da *manager* in disaccordo tra loro che, durante il processo decisionale mostrano approcci differenti ai problemi e ostacolano apertamente le decisioni altrui;
- **Team Efficienti**, composti da *manager* che durante il processo decisionale confrontano diversi approcci, esaminano ogni linea d'azione e usano criteri multipli per la valutazione;
- **Team Proattivi**, composti da *manager* con una spiccata propensione all'innovazione e alla creatività e una forte inclinazione verso progetti rischiosi.

In media le aziende rispondenti⁶⁸ mostrano un grado di efficienza (3,8) e di proattività (3,2) del team più elevati rispetto ai livelli di conflittualità interni (2,6).

La familiarità del TMT influenza le dinamiche e il funzionamento interno del *team*, si osserva che:

- TMT composti interamente da familiari presentano livelli di conflittualità maggiori dovuti probabilmente alla maggiore intensità e varietà di relazioni esistenti tra essi. I conflitti tra manager dello stesso nucleo familiare, hanno infatti una doppia matrice: possono derivare da rapporti lavorativi ma anche e soprattutto da relazioni interpersonali esterne all'azienda. Team familiari mostrano, inoltre, bassi livelli di proattività dovuti, come affermato in precedenza, al desiderio di assicurare stabilità e longevità all'azienda;
- In linea con la *best practice*, TMT composti da familiari e non familiari sono più efficienti;

⁶⁶ I dati 2011 sono stati estrapolati da AIDA. I dati 2011 sono disponibili per il 77% delle aziende rispondenti al questionario.

⁶⁷ Scala da 1 a 5 dove 1 indica minori livelli di conflittualità, efficienza e proattività e 5 indica maggiori livelli di conflittualità, efficienza e proattività.

⁶⁸ Sono 72 le aziende che hanno risposto alle domande relative ai livelli di conflittualità e di efficienza, sono invece 75 le risposte ottenute alle domande relative il grado di proattività.

- TMT composti da tutti membri esterni alla famiglia mostrano un maggior livello di proattività in quanto più inclini a cogliere le opportunità che si presentano affrontando un rischio maggiore.

Tabella 25: Livelli di conflittualità, efficienza e proattività del team in relazione alla familiarità

	TMT interamente familiari	TMT misti	TMT interamente NON familiare	Media Rispondenti
Intensità dei conflitti	3,1	2,7	2,4	2,6
Livello di efficienza	3,7	3,9	3,2	3,8
Grado di proattività	3,0	3,3	3,5	3,2

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

10. Le scelte strategiche per rilanciare il *business*

L'ultima sezione del questionario ha l'obiettivo di analizzare le strategie messe in atto dalle aziende familiari milanesi nel triennio 2009-2011. L'arco temporale di riferimento permette di indagare i comportamenti adottati dalle aziende rispondenti per superare le attuali difficoltà e rilanciare la propria attività verso una nuova fase di crescita.

10.1. L'ambiente in cui l'azienda opera

In primo luogo è stato chiesto alle aziende rispondenti di **esprimere una valutazione sull'ambiente esterno nel quale operano**. Per ogni affermazione proposta, il soggetto compilante era chiamato ad esprimere una valutazione su una scala da 1 a 5 dove 1 indica "sotto la media" e i valori da 2 a 5 indicano "sopra la media" del settore in cui l'azienda opera.

Tabella 26: Descrizione del settore dal punto di vista dei rispondenti

	Totale Rispondenti	Media delle risposte
Molto dinamico, in rapida evoluzione sotto il profilo tecnologico ed economico	76	3,4
Molto rischioso, un passo falso può significare il fallimento dell'azienda	73	2,5
In rapida espansione, (crescita dei mercati tradizionali e mercati emergenti)	74	2,7
Molto stressante, esigente, ostile, in cui è difficile rimanere a galla	78	2,8

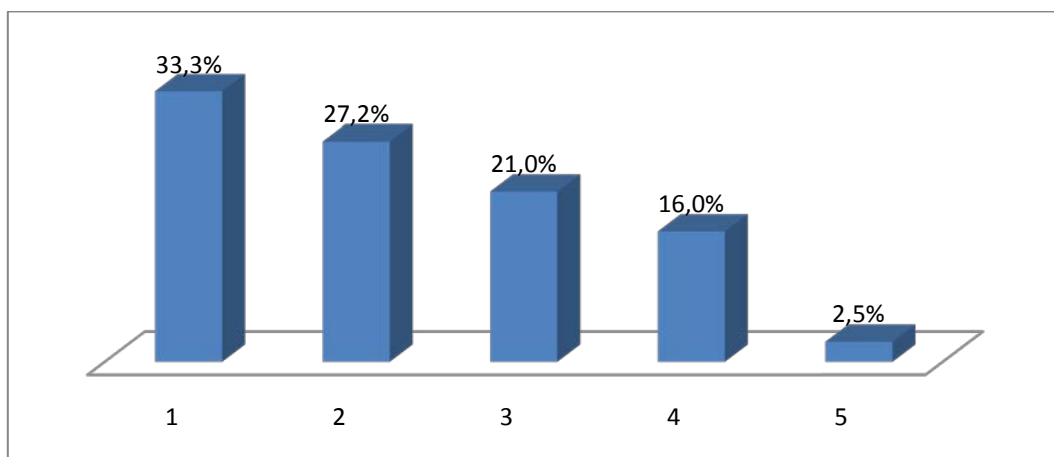
Fonte: Osservatorio AUB - Milano

10.2. La diversificazione del *business*

Per descrivere adeguatamente il campione di aziende rispondenti è stato chiesto di indicare il grado di diversificazione in termini **di numero di business in cui l'azienda opera e percentuale di fatturato nei diversi business**. Il 66,5% delle aziende rispondenti⁶⁹ è un'azienda *multibusiness*.

⁶⁹ Sono 81 le aziende che hanno risposto alla domanda C1 "indicare il numero di business nei quali l'azienda opera".

Grafico 37: Numero di business in cui l'azienda opera

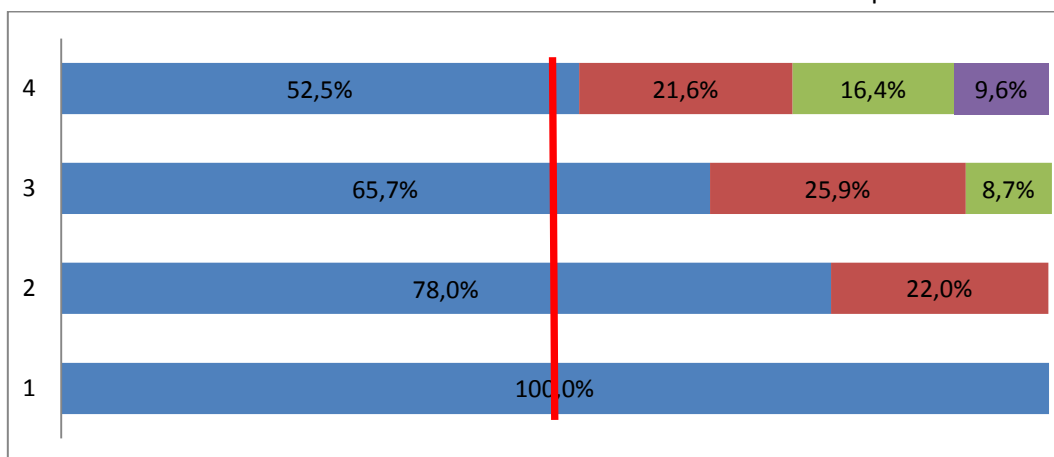


Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Analizzando le risposte relative alla percentuale di fatturato nei diversi *business*, si nota la propensione delle aziende familiari rispondenti, a concentrare più del 50% del fatturato nel *core business*.

Il *core business* di un'azienda con molta probabilità coincide con l'idea originaria del fondatore ed è per questo che i membri familiari tendono ad investire e ad ancorare gran parte del fatturato all'attività storica dell'azienda. I familiari sono profondamente legati al *business* del fondatore sul quale hanno costruito la loro reputazione e intorno al quale ruotano i loro obiettivi futuri⁷⁰.

Grafico 38: Percentuale di fatturato nei diversi *business* in cui l'azienda opera



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Analizzando le misure di performance, si nota come le aziende *monobusiness* hanno performance peggiori rispetto e le aziende *multibusiness* e, in particolare, aumentando il numero di *business* la redditività operativa e del capitale proprio aumenta mentre si riducono i livelli di indebitamento.

⁷⁰ Salvato C., Chirico F. e Sharma P. (2010) A farewell to the business: Championing Exit and Continuity in Entrepreneurial Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. 22(3-4): 321-348.

Questi risultati positivi sono ascrivibili alla diversificazione del rischio e all'autofinanziamento; *business* con flussi di cassa positivi vengono utilizzati per finanziare *business* in sviluppo.

Per quanto riguarda la crescita si notano invece risultati differenti; aziende *monobusiness* e aziende con quattro o più *business* presentano tassi di crescita simili e di gran lunga superiori rispetto alle aziende che operano in due o tre *business*; secondo i risultati le aziende per crescere dovrebbero polarizzarsi perché soluzioni intermedie ostacolano la crescita.

Tabella 27: Diversificazione del *business* e misure di performance

Numero di ASA	Crescita	ROI	ROE	PFN/EBITDA	RI
1	10,3%	7,9%	5,7	4,3	7,8
2	-4,3%	9,4%	6,8%	4,3	5,1
3	5,8%	10,3%	13,3%	3,4	4,8
4	10,1%	10,4%	15,1%	4,4	4,8

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

10.3. Le forme di internazionalizzazione

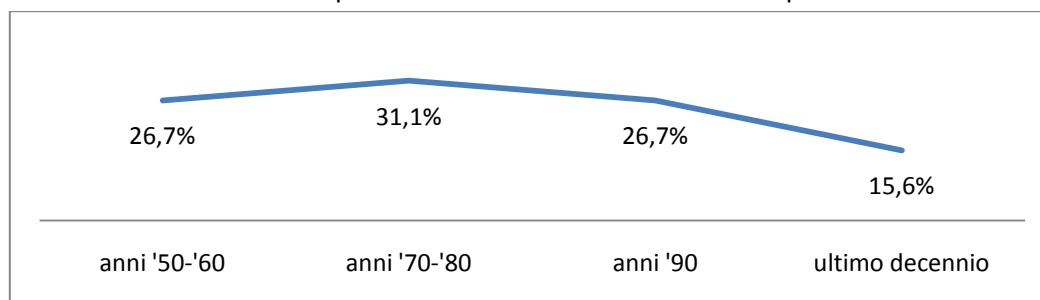
La crisi finanziaria globale ha provocato una forte contrazione della domanda dovuta principalmente ad una riduzione della ricchezza pro capite.

Il tema dell'internazionalizzazione rappresenta una vera e propria ancora di salvezza per le aziende ed è per questo, che occupa una parte rilevante all'interno della *survey*.

Circa il 60% delle aziende rispondenti effettua attività di esportazione tra queste si contano più aziende di minori dimensioni (61,2%) rispetto ad aziende di maggiori dimensioni (38,8%). Queste ultime, probabilmente, preferiscono forme più raffinate di internazionalizzazione quali l'apertura di stabilimenti produttivi e/o commerciali all'estero controllati al 100% o con azionisti terzi.

In primo luogo è stato chiesto alle aziende rispondenti di indicare ***l'anno in cui l'azienda ha avviato l'attività di esportazione.*** Contrariamente alle aspettative, solo il 4% delle aziende rispondenti inizia l'attività di esportazione negli anni di crisi (2008-2009) mentre nessuna nel periodo post crisi (2010-2011). Questa tendenza potrebbe essere giustificata dalle caratteristiche della popolazione di riferimento; il 62% circa delle aziende rispondenti ha infatti più di 26 anni di attività alle spalle.

Grafico 39: Anno in cui le aziende rispondenti hanno avviato l'attività di esportazione



Fonte: Osservatorio AUB- Milano

Alle aziende che effettuano attività di esportazione è stato inoltre chiesto di **indicare il volume delle esportazioni, rispetto al fatturato, negli anni 2009-2010-2011**. I risultati mostrano che, nel corso degli anni, gli effettivi ricavi derivanti dall'esportazione si aggirano, in media, attorno al 40% del fatturato totale dell'azienda.

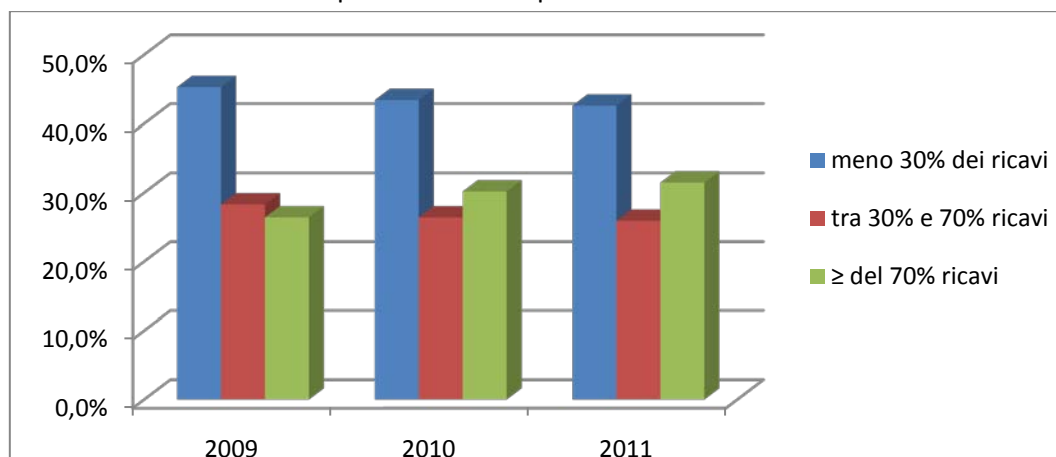
Tabella 28: Analisi descrittiva del peso delle esportazioni nel triennio 2009-2011

	Rispondenti	Minimo	Massimo	Media
Peso delle esportazioni al 2011	54	1%	100%	42,0%
Peso delle esportazioni al 2010	53	1%	100%	41,4%
Peso delle esportazioni al 2009	53	1%	99%	39,8%

Fonte: Osservatorio AUB- Milano

Analizzando la variazione del peso delle esportazioni per ogni singola azienda nel triennio 2009-2011, si osserva che il 52,8% dei rispondenti ha incrementato il volume delle esportazioni, il 18,9% ha mantenuto invariato il peso delle esportazioni mentre il 28,3% ha provveduto ad una riduzione delle stesse. In particolare le aziende che esportano di più (volume delle esportazioni maggiore del 70% del fatturato) tendono ad esportare sempre più negli anni mentre, aziende che esportano meno (volume delle esportazioni inferiore al 30% del fatturato) continuano ad esportare sempre meno. Le aziende che nel 2009 avevano già costruito un ponte con l'estero sono incentivate a sfruttarlo *in primis* per recuperare i costi fissi investiti ma soprattutto per attenuare il problema della contrazione delle vendite nel mercato italiano.

Grafico 40: Volume delle esportazioni come percentuale del fatturato nel triennio 2009-2011



Fonte: Osservatorio AUB- Milano

Classificando le aziende familiari milanesi che hanno risposto al questionario, in base al volume delle esportazioni, risulta che, **le aziende che esportano hanno redditività e tassi di crescita superiori rispetto alle aziende che non esportano**; in particolare le performance aziendali sembrano migliorare all'aumentare del volume delle esportazioni.

Tabella 29: Misure di performance delle aziende rispondenti al questionario, in base al volume delle esportazioni

	ROI	ROE	Crescita	PFN/EBITDA	RI
Aziende che non esportano	8,6%	7,0%	2,5%	6,1	4,9
Aziende che esportano meno 30% dei ricavi	8,1%	7,6%	3,9%	4,0	4,8
Aziende che esportano tra 30% e 70% ricavi	9,7%	8,%	11,2%	4,2	5,1
Aziende che esportano più del 70% ricavi	11,0%	9,4%	14,8%	2,7	5,1
media	9,6%	8,5%	9,9%	3,6	5,0

Fonte: Osservatorio AUB- Milano

È stato chiesto alle aziende esportatrici di indicare il **numero di Paesi in cui l'azienda esporta al 2011**. Nessuna ha dichiarato di rivolgere le proprie esportazioni verso un unico mercato estero, mentre la maggioranza (87,5%) commercializza i propri prodotti/servizi in almeno cinque Paesi diversi.

L'analisi dei principali mercati di sbocco, attuali e futuri⁷¹, delle esportazioni mostra come le aziende rispondenti preferiscano, ad oggi, i grandi mercati Europei come Germania e Francia. L'intenzione da qui a tre anni è però quella di allontanarsi per conquistare USA e mercati emergenti (BRIC – Brasile, Russia, India, Cina).

Tabella 30: Principali Paesi nei quali le aziende esportano ad oggi e nei quali hanno intenzione di esportare da qui a tre anni⁷²

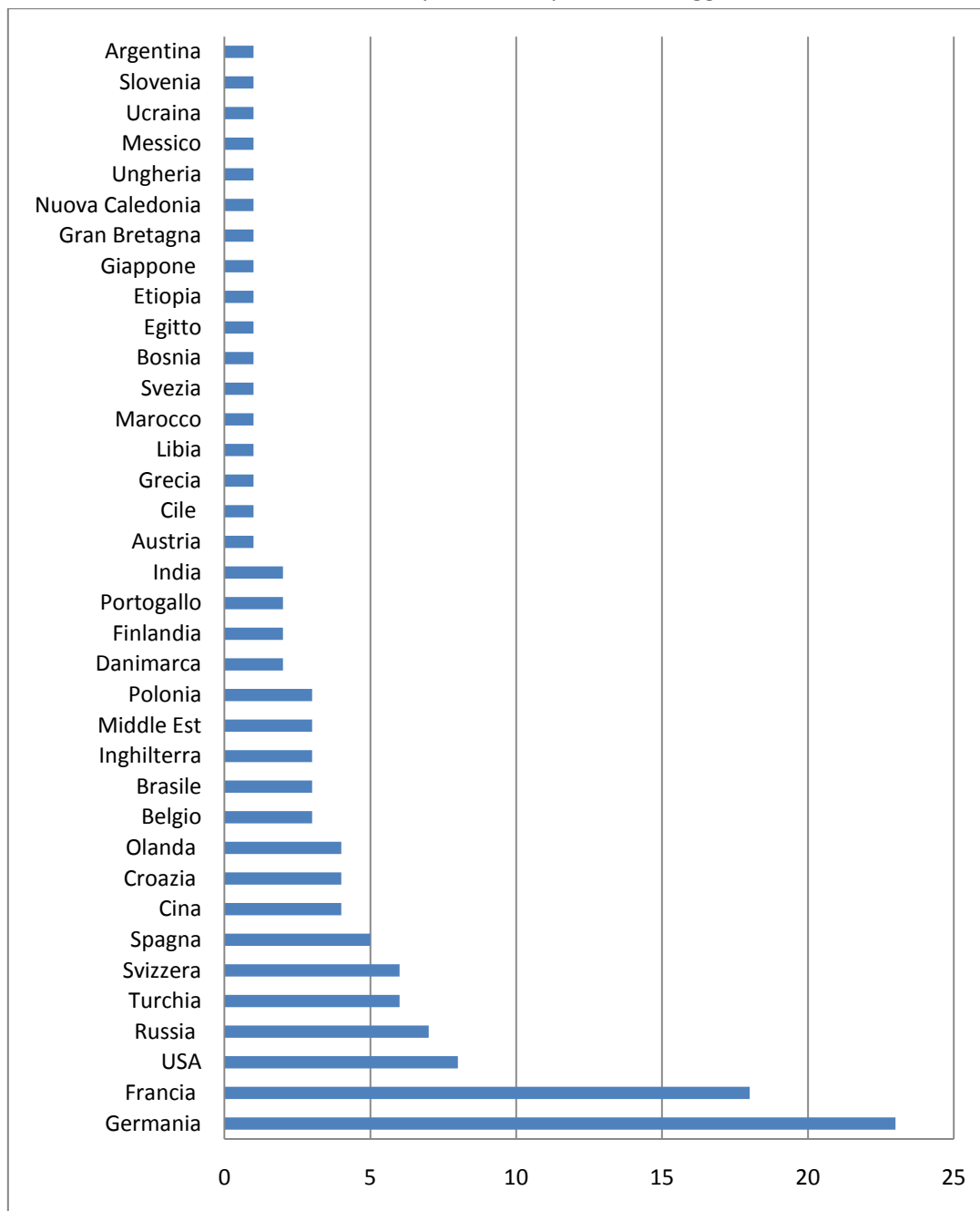
	Ad oggi	Da qui ai prossimi tre anni	Variazione
Germania	18,4%	9,4%	Δ^-
Francia	14,4%	8,6%	Δ^-
USA	6,4%	11,9%	Δ^+
Russia	5,6%	7,7%	Δ^+
Cina	3,2%	9,4%	Δ^+
Brasile	2,4%	5,9%	Δ^+

Fonte: Osservatorio AUB- Milano

⁷¹Alle aziende rispondenti è stato chiesto di indicare i primi tre Paesi in ordine di importanza nei quali esportano e nei quali hanno intenzione di esportare da qui ai prossimi tre anni.

⁷² Percentuale di aziende, sul totale di aziende rispondenti, intenzionate ad esportare in uno dei paesi indicati nella tabella 30.

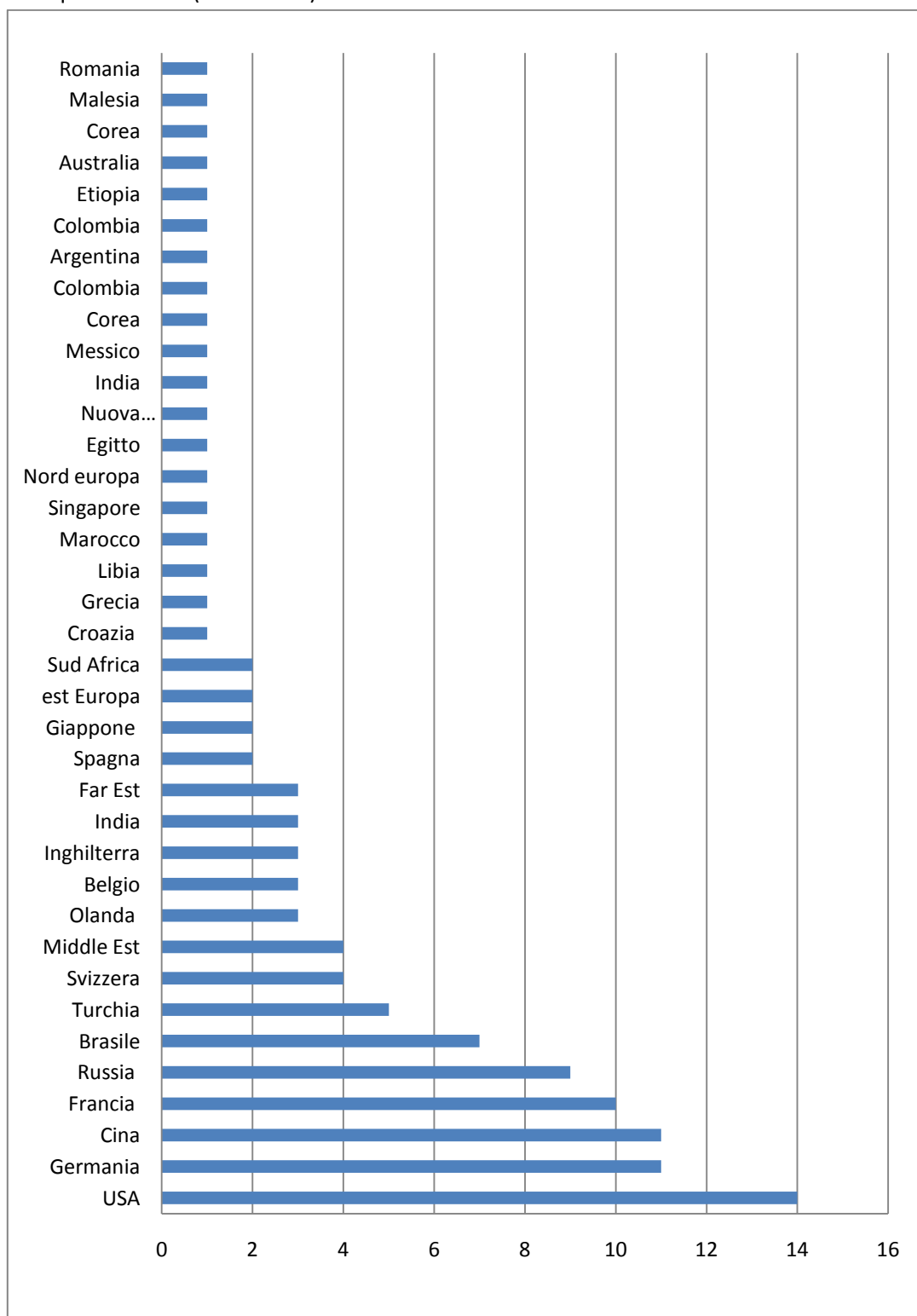
Grafico 41 : Paesi in cui le aziende rispondenti esportano ad oggi⁷³



Fonte: Osservatorio AUB- Milano

⁷³ Numero di aziende rispondenti che ha dichiarato di esportare in uno dei paesi indicati nel grafico 41.

Grafico 42: Paesi in cui le aziende rispondenti sono intenzionate ad esportare da qui a tre anni (2012-2015)



Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Avviare un'attività di esportazione non è l'unico modo per penetrare un mercato estero; per indagare le diverse forme di internazionalizzazione utilizzate dalle aziende familiari di Milano, è stato chiesto ai rispondenti di indicare i primi 3 Paesi per ordine di importanza in cui l'azienda:

- Ha uffici di rappresentanza;
- Ha stabilimenti produttivi controllati al 100%;
- Ha stabilimenti produttivi con azionisti terzi;
- Ha stabilimenti commerciali controllati al 100%;
- Ha stabilimenti commerciali con azionisti terzi;
- Ha centri di ricerca e sviluppo.

Le stesse domande sono state ripetute, come fatto in precedenza per le esportazioni, per indagare le intenzioni future, da qui a tre anni (2012-2015).

Tabella 31: Uffici di Rappresentanza ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni Future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
Cina	4	Brasile	2
Francia	4	India	2
Russia	3	Turchia	2
Spagna	2	Sud America	2
Croazia	1	Colombia	1
Polonia	1	Far East	1
Singapore	1	Inghilterra	1
USA	1	Spagna	1
Brasile	1	Singapore	1
Germania	1	Australia	1
Romania	1		
Ucraina	1		
Belgio	1		

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Tabella 32: Stabilimenti produttivi controllati al 100% ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
Cina	4	India	4
USA	2	Cina	3
Germania	2	Messico	1
Argentina	1	Brasile	1
Francia	1		
India	1		
Irlanda	1		
Turchia	1		
Spagna	1		

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Tabella 33: Stabilimenti produttivi con azionisti terzi ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
Cina	1	Cina	3
Francia	1	India	1
Polonia	1	Olanda	1
Romania	1	Spagna	1
USA	1	USA	1
		Argentina	1
		Brasile	1

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Tabella 34: Centri di Ricerca e Sviluppo ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
USA	1	Nord Africa	1
Irlanda	1		
Giappone	1		
Francia	1		

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Tabella 35: Stabilimenti commerciali controllati al 100% ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
Francia	4	Brasile	2
Germania	3	Cina	1
Cina	2	Far East	1
Giappone	2	Inghilterra	1
USA	2	Russia	1
Spagna	2	USA	1
Russia	1	Singapore	1
Sud Africa	1	Sud America	1
Singapore	1	India	1
Inghilterra	1		
Messico	1		

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Tabella 36: Stabilimenti commerciali con azionisti terzi ad oggi ed intenzioni future (2012-2015)

Ad oggi		Intenzioni future	
Paesi	Numero rispondenti	Paesi	Numero rispondenti
USA	3	USA	2
Qatar	1	Cina	1
Romania	1	Middle East	1
Inghilterra	1	Brasile	1
Hong Kong	1		
Cina	1		

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

A oggi il 43,4% delle aziende esportatrici è presente all'estero tramite uffici di rappresentanza. Non trascurabile è anche la percentuale di aziende presenti direttamente su uno o più mercati esteri attraverso stabilimenti commerciali propri (39,6%) e stabilimenti produttivi propri (28,3%). Risulta inferiore la disponibilità delle aziende familiari rispondenti ad avviare attività di collaborazione con partner strategici per conquistare un mercato estero; il 15,1% dei rispondenti ha stabilimenti commerciali con azionisti terzi mentre solo il 9,4% ha stabilimenti produttivi all'estero con azionisti terzi. L'11,3% delle aziende rispondenti afferma inoltre di avere centri di R&S all'estero.

Tabella 37: Strategie di internazionalizzazione

	Ad oggi	Percentuale ⁷⁴	Intenzioni future	Percentuale
Uffici di rappresentanza	23	43,4%	14	26,4%
Stabilimenti produttivi controllati al 100%	15	28,3%	9	17,0%
Stabilimenti produttivi con azionisti terzi	5	9,4%	9	17,0%
Stabilimenti commerciali controllati al 100%	21	39,6%	10	18,9%
Stabilimenti commerciali con azionisti terzi	8	15,1%	5	9,4%
Apertura, sviluppo di centri di R&S	6	11,3%	2	3,8%

Fonte: Osservatorio AUB- Milano

È stato inoltre chiesto ai rispondenti⁷⁵ di indicare:

- **Il peso degli investimenti produttivi all'estero dell'azienda rispetto al fatturato.**
Circa il 27% delle aziende esportatrici che hanno risposto alla domanda in questione, afferma di non effettuare investimenti produttivi all'estero mentre il 7,6% dichiara di investire più del 10% del fatturato all'estero;
- **L'incremento (contrazione) degli investimenti all'estero negli anni 2008-2011.**
Più del 30% delle aziende esportatrici che hanno risposto alla specifica domanda, hanno continuato ad investire all'estero con la stessa intensità anche nel periodo di crisi e post crisi, il 13,5% ha incrementato gli investimenti diretti all'estero negli anni 2008-2011.

Per indagare *i motivi che hanno spinto l'azienda ad investire all'estero*, è stata predisposta una lista dei principali *driver* degli investimenti all'estero. Alle aziende rispondenti è stato chiesto di indicare, su una scala da 1 a 5⁷⁶, quanto questi avessero influenzato la decisione di investire all'estero. La necessità di essere vicini ai clienti-committenti sembra essere il motivo principale seguito dal desiderio di fuggire dal sistema italiano; i rispondenti manifestano infatti il desiderio di essere sottoposti ad una minore pressione fiscale, ad un sistema meno burocratico e ad una minore conflittualità sindacale. Solo al quinto posto in ordine di importanza, troviamo la disponibilità di manodopera a basso costo.

⁷⁴Le percentuali sono state calcolate sul numero di aziende rispondenti che effettuano attività di esportazione (52).

⁷⁵Il numero di rispondenti alla domanda C15 "qual è il peso degli investimenti produttivi all'estero dell'azienda rispetto al fatturato" è 24. Il numero di rispondenti alla domanda C16 "qual è stato l'incremento (contrazione) degli investimenti all'estero" è 25. Le percentuali sono calcolate sul numero di aziende rispondenti esportatrici (52).

⁷⁶ 1 indica poco e 5 indica molto.

Tabella 38: Motivi che spingono ad investire all'estero classificati per ordine di importanza

	Totale Risposte	Media
Necessità di essere vicini ai clienti/ committenti	29	4,4
Minore pressione fiscale	21	3,0
Minore burocrazia	22	2,8
Minore conflittualità sindacale	20	2,7
Disponibilità di manodopera a basso costo	21	2,5
Disponibilità di figure professionali qualificate	21	2,2
Agevolazioni finanziarie e altri incentivi	21	2,2
Migliori servizi, infrastrutture, collegamenti	20	2,1
Disponibilità di materie prime	20	1,9
Minori costi delle fonti energetiche	20	1,9
Disponibilità di centri di ricerca e trasferimento tecnologico	19	1,7

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Infine, per valutare il livello di **accentramento delle decisioni strategiche nelle mani della capogruppo**, è stato chiesto alle aziende rispondenti di indicare il grado di accordo-disaccordo ad una serie di affermazioni riportate nella tabella sottostante.

Le aziende rispondenti non sono inclini a delegare né la definizione della strategia né lo sviluppo di nuovi prodotti; questo in parte contrasta con quanto dichiarato precedentemente dalle aziende rispondenti infatti, se il motivo principale per il quale vengono effettuati investimenti all'estero è quello di essere vicini a clienti e committenti, come risulta dall'analisi precedente, bisognerebbe delegare alle filiali dei vari Paesi lo sviluppo di nuovi prodotti e la definizione di strategie di mercato in quanto, chi è presente nel Paese estero conosce meglio le esigenze dei clienti-committenti con i quali è in contatto e sa come soddisfare le loro esigenze.

Tabella 39: Accentramento nelle mani della capogruppo

	Totale Rispondenti	Media delle risposte
Ogni filiale nazionale è responsabile nella definizione della strategia di mercato	30	3,0
Ogni filiale nazionale è responsabile del design e dello sviluppo di nuovi prodotti	28	2,4
Alla capogruppo Italia spetta soprattutto un ruolo di direzione e coordinamento	32	4,1
I manager dei diversi paesi comunicano e condividono le informazioni	30	3,9

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

10.4. La delocalizzazione produttiva

Nel periodo di crisi sono molte le aziende che hanno deciso di spostare, parzialmente o totalmente, la produzione in aree strategiche più favorevoli rispetto al territorio italiano in termini di basso costo della manodopera e minori pressioni fiscali.

La fuga dall'Italia non è una strategia particolarmente considerata dalle aziende familiari milanesi che hanno risposto al questionario, indipendentemente dalla dimensione in termini di fatturato.

Il 24,3% dei rispondenti sta valutando oggi la possibilità di delocalizzare la produzione mentre solo il 6,2% sta valutando il trasferimento della sede societaria all'estero. Le basse percentuali potrebbero rappresentare un segnale positivo per la provincia di Milano in quanto le aziende familiari milanesi sono incentivate ad operare nel capoluogo lombardo.

La disponibilità a rimanere si riscontra anche analizzando il tipo di delocalizzazione produttiva che le aziende stanno valutando di intraprendere; l'87,7% sta infatti pensando ad una delocalizzazione produttiva parziale.

Tabella 40: Delocalizzazione produttiva

Intenzione di delocalizzare	Totale Rispondenti	Percentuale
NO	53	75,7%
SI	17	24,3%

Fonte: Osservatorio AUB – Milano

Tabella 41: trasferimento della sede societaria

Intenzione di trasferire la sede societaria all'estero	Totale Rispondenti	Percentuale
SI	4	6,2%
NO	61	93,8%

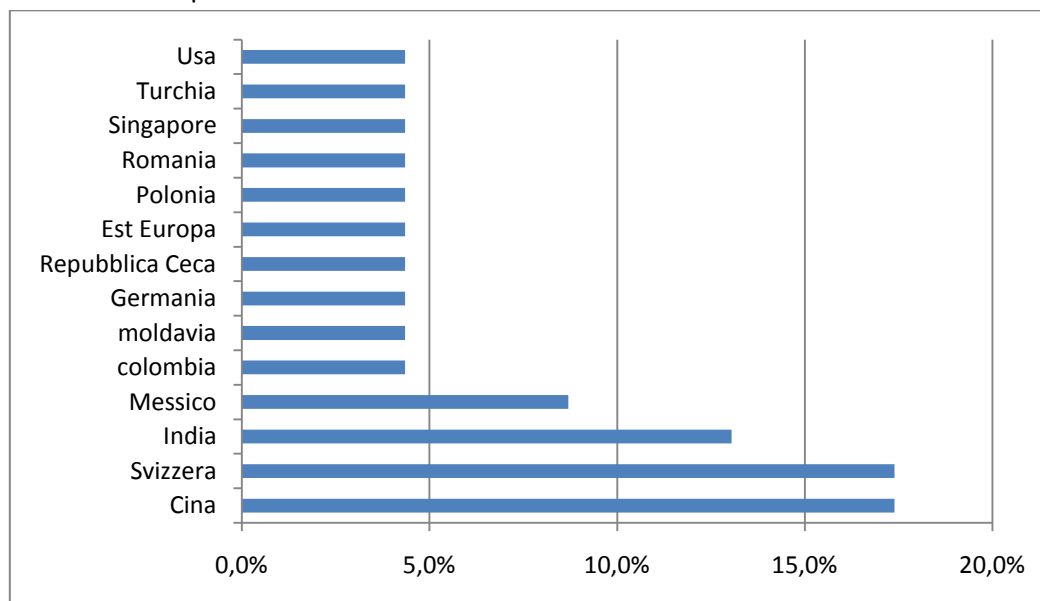
Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Delle aziende che hanno intenzione di de localizzare:

- l'80% è comandata da *leader* adulti;
- più dell'88% da *leader* familiari;
- circa il 65% è caratterizzata da un *board* composto da almeno un esterno alla famiglia;

È stato chiesto ai rispondenti di indicare, **nel caso stessero valutando una delocalizzazione produttiva, in quali paesi avessero intenzione di posizionarsi**. Il 17,4% dei rispondenti dichiara di voler trasferire la produzione in Svizzera, presumibilmente spinti da un regime fiscale più favorevole, il 34,8% indica l'Asia come meta più attraente mentre il 21,7% preferirebbe spostare la produzione nei paesi dell'Est Europa, questi ultimi influenzati probabilmente dalla disponibilità di manodopera a basso costo.

Grafico 43: Paesi in cui le aziende rispondenti dichiarano di essere intenzionate a delocalizzare la produzione



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

10.5. Gli investimenti produttivi e gli investimenti in R&S

La contrazione dei crediti da parte delle banche è un effetto della crisi che ha avuto una forte ripercussione sulle scelte strategiche delle aziende. Il 65,8% delle aziende rispondenti⁷⁷ ha affermato di aver notato un irrigidimento nella concessione del credito da parte delle banche ma, il 68,4%⁷⁸ di esse dichiara che, nella propria azienda, non si sono verificati casi di investimenti importanti programmati ma poi rinviati per la crisi.

Per approfondire il tema delle decisioni strategiche di investimento è stato chiesto alle aziende rispondenti di indicare:

- **il peso degli investimenti in R&S e degli investimenti produttivi rispetto al fatturato;**
- **la contrazione (incremento) degli stessi nel periodo 2008-2011.**

Dall'analisi delle risposte si osserva come le aziende, indipendentemente dal settore di appartenenza e dalla dimensione in termini di fatturato, non investono più del 12% del fatturato in R&S (il 14,5% dei rispondenti non investe nulla in R&S) e, il 74,6% investe, in media fino al 10% del fatturato in investimenti produttivi mentre sono rari i casi (5%) in cui decidono di impiegare più del 50% del fatturato in investimenti produttivi.

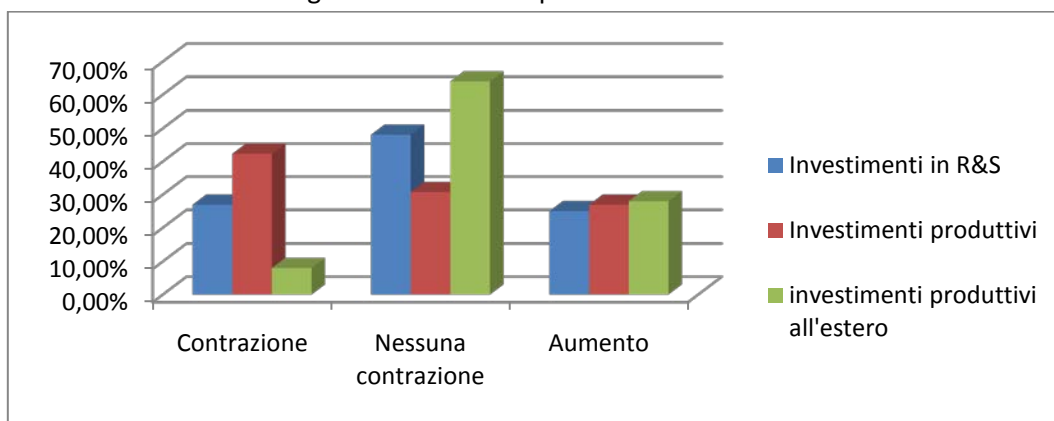
⁷⁷Sono 76 le aziende che hanno risposto alla domanda C9 "ha notato un irrigidimento nella concessione del credito da parte delle banche".

⁷⁸La percentuale è calcolata sul totale di rispondenti (70) alla domanda C8 "si sono verificati casi di investimenti importanti programmati ma poi rinviati per la crisi?".

Confrontando le risposte relative alla variazione degli investimenti produttivi e in R&S nel periodo 2008-2011, si nota come **le aziende rispondenti abbiano preferito, in media, ridurre maggiormente gli investimenti in produttivi piuttosto che agire sugli investimenti in R&S e sugli investimenti produttivi all'estero.**

In particolare sono le aziende di maggiori dimensioni (fatturato superiore a 50 milioni di euro) che nel periodo di crisi e post crisi hanno continuato ad incrementare gli investimenti produttivi, mentre non si notano particolari differenze su base dimensionale per quanto riguarda la variazione degli investimenti in R&S e la variazione degli investimenti produttivi all'estero.

Grafico 44: Variazione degli investimenti nel periodo 2008-2011



Fonte: Osservatorio AUB – Milano

11. La composizione del TMT e l'impatto sulle decisioni strategiche

Dopo aver descritto le strategie intraprese nel periodo di crisi e post crisi, dalle aziende familiari milanesi che hanno risposto al questionario, è possibile recuperare i concetti di team professionalizzati, team conflittuali, team efficienti e team proattivi, precedentemente descritti e analizzati, per verificare l'influenza che questi esercitano sulle decisioni strategiche.

La composizione del *Top Management Team*, in termini di professionalizzazione, influenza la direzione strategica che le aziende familiari decidono di intraprendere.

Tra le aziende rispondenti che effettuano attività di esportazione, il 53,1% è gestito da TMT professionalizzati; TMT non professionalizzati rallentano invece l'attività di esportazione mentre preferiscono pensare ad una delocalizzazione della produzione⁷⁹.

La maggiore professionalizzazione incoraggia le aziende familiari ad agire maggiormente sull'incremento dei ricavi piuttosto che sull'abbattimento dei costi; infatti, il motivo principale che spinge a delocalizzare interi processi produttivi è, solitamente e principalmente, la riduzione dei costi di produzione, mentre sono la crescita e lo sviluppo che spingono a commercializzare con Paesi Esteri.

Inoltre, la maggiore professionalizzazione promuove la diversificazione del *business* in più di una Area Strategica d'Affari (ASA); l'ampio spettro di competenze, conoscenze ed esperienze aiutano a scegliere le ASA migliori, in termini di redditività e di sinergie. Guardando i risultati, si nota infatti che, il 21,4% delle aziende rispondenti, che ha dichiarato di operare solo nel *core business*, è caratterizzato da TMT professionalizzati.

L'interazione tra i soggetti appartenenti al TMT, il loro modo di cooperare e confrontarsi, la maggiore/minore condivisione di obiettivi, valori e punti di vista, influenza il processo decisionale e, naturalmente la scelta finale. Il presente rapporto di ricerca descrive e analizza, in particolare, l'intensità dei conflitti all'interno del team, il grado di efficienza e il livello di proattività, inteso come propensione all'innovazione ma anche ad un maggior rischio.

Quando le personalità all'interno di un team sono molto diverse tra loro, quando ogni componente cerca di prevalere sull'altro contrastando apertamente le opinioni altrui, è probabile che si manifesti un rallentamento del processo decisionale, se non addirittura una paralisi dello stesso. Le conseguenze negative dell'alto livello di conflittualità si ripercuotono sulle scelte strategiche adottate dalle aziende; tra le aziende rispondenti al questionario è possibile osservare come maggiori livelli di conflittualità rallentano l'attività di esportazione, circa il 59% delle aziende che esportano sono infatti caratterizzate da team non conflittuali.

Mentre la conflittualità sembra non influenzare particolarmente la scelta di delocalizzare la produzione, maggiori livelli di ostilità tendono a frenare la diversificazione in *business* differenti; tra i rispondenti, due terzi delle aziende *monobusiness* è infatti gestito da TMT conflittuali.

L'interazione tra soggetti con personalità diverse non è sempre un ostacolo in un processo decisionale; quando nel prendere una decisione strategica vengono confrontati approcci differenti, quando vengono esaminati i pro e i contro di ogni possibile linea d'azione, la qualità delle decisioni strategiche aumenta. In questi casi si parla di team efficienti in grado di ottimizzare

⁷⁹ Il 58,3% delle aziende rispondenti caratterizzate da TMT non professionalizzati intende delocalizzare la produzione.

il processo decisionale. Tra le aziende rispondenti caratterizzate da TMT efficienti si riscontra una maggiore propensione a commercializzare con Paesi Esteri (il 59,1% delle aziende esportatrici rispondenti ha team efficienti), una maggiore inclinazione ad operare in *business* differenti (il 60% delle aziende rispondenti è un'impresa *multibusiness*) e una minore propensione alla delocalizzazione produttiva (il 42,8% decide spostare la produzione all'estero).

Infine, quando il TMT è composto da manager con una spiccata propensione all'innovazione e alla creatività e una naturale attitudine ad intraprendere progetti rischiosi, si manifestano atteggiamenti distintivi nei confronti delle diverse scelte strategiche. TMT proattivi sono impazienti e meno timorosi di esplorare nuovi mercati e nuove strategie di crescita, per questo, in media, il 67,5% intraprende attività di esportazione, il 66,7% è maggiormente intenzionato a delocalizzare la produzione e il 67,6% decide di operare in più Aree Strategiche d'Affari.

Tabella 42: Caratteristiche del TMT e influenza sulle scelte strategiche

	Esportazioni	Delocalizzazione	Diversificazione
TMT Professionalizzati	+	-	+
TMT Conflittuali	-		-
TMT Efficienti	+	-	+
TMT Proattivi	+	+	+

Fonte: Osservatorio AUB - Milano

Considerazioni finali

La rappresentazione fornita descrive la provincia di Milano come un'area estremamente dinamica e attiva a livello nazionale e internazionale, in grado di superare le difficoltà imposte dalla crisi per rinvigorirsi e continuare ad eccellere. In questo scenario le aziende familiari milanesi rappresentano un propulsore per lo sviluppo e la stabilità dell'economia del capoluogo lombardo in quanto mostrano performance e tassi di crescita superiori rispetto all'aggregato di aziende non familiari presenti nell'area milanese. L'analisi delle strutture di governo, della composizione del management e delle strategie adottate dalle aziende familiari milanesi potrebbero rappresentare uno spunto per tutte quelle realtà che non sono ancora riuscite a recuperare la competitività persa e che si troveranno, nei prossimi anni, ad affrontare la sfida della crescita.

Il filo conduttore che lega le scelte strategiche intraprese dalle aziende familiari milanesi sembra essere il perseguimento di obiettivi di lungo periodo, in grado di garantire stabilità e continuità all'azienda di famiglia.

Nonostante le pressioni esercitate dalla crisi economica, le aziende familiari mostrano un contenimento dell'esposizione finanziaria e una maggiore propensione al rafforzamento della solidità patrimoniale che permette loro di disporre di un "capitale paziente" per affrontare la crisi e nello stesso tempo garantisce il mantenimento di un'autonomia decisionale.

Per custodire il business nel lungo periodo le aziende familiari sono chiamate anche a pianificare il passaggio generazionale, per evitare che problemi successori possano minare la stabilità nel tempo. Nonostante molte aziende familiari milanesi dedichino una particolare attenzione al processo di successione, queste dovrebbero essere maggiormente sensibilizzate sulle opportunità e sulle modalità di pianificazione del passaggio generazionale affinché possa essere un'opportunità e non invece una minaccia.

Inoltre, come mostrano le aziende familiari milanesi, perseveranti investimenti in ricerca e sviluppo e investimenti rivolti verso l'estero potrebbero rappresentare un'ulteriore ancora di salvezza per superare la difficile congiuntura economica. Bisognerebbe quindi insistere nello sviluppo di una cultura dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, promuovendola come fattore strategico di crescita e competitività.