

Osservatorio AldAF-Unicredit-Bocconi (AUB) su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni

Bocconi

I° Rapporto
Ottobre 2009



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Guido Corbetta e Alessandro Minichilli

si ringraziano



*Associazione Italiana
delle Aziende Familiari*



1. **La popolazione di riferimento**
2. **Parte I.** Le 2.484 aziende familiari considerate nelle analisi dell'Osservatorio *AldAF-Unicredit-Bocconi* (AUB)
3. **Parte II.** Strutture proprietarie e vertici aziendali delle aziende familiari
4. **Parte III.** Leadership aziendale, classi di età e performance
5. **Parte IV.** La successione dell'Amministratore Delegato
6. **Parte V.** Proprietà e governance delle aziende familiari nelle diverse aree geografiche
7. **Parte VI.** Le donne nelle aziende familiari
8. **Parte VII.** Le performance delle aziende familiari Italiane: alcuni confronti con l'intera popolazione delle aziende Italiane con oltre 50 Mio € di fatturato
9. **Parte VIII.** Le aziende familiari quotate
10. **Parte IX.** Le aziende italiane di fronte alla crisi: tendenze in atto e confronti tra aziende con assetti proprietari differenti



L'Osservatorio sulle Aziende Familiari, promosso da AldAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dalla Cattedra AldAF – Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi) e da Unicredit Group, intende monitorare l'evoluzione dei principali indicatori di struttura e di performance delle aziende Italiane a controllo familiare con fatturato 2007 superiore a € 50 Mio.

La popolazione di riferimento (1/2)

La popolazione di riferimento è rappresentata dalle aziende italiane con fatturato superiore a 50 Mio € al 31 dicembre 2007.



Assetto proprietario (*)	Numerosità	% (**)	Dipendenti totali (***)	% totale dipendenti
Familiari	4.251	55,5%	2.258.874	48,5%
Filiali di multinazionali	1.817	23,7%	943.057	20,2%
Coalizioni	694	9,0%	402.092	8,6%
Cooperative e Consorzi	423	5,5%	235.398	5,1%
Statali/Enti locali	397	5,2%	777.789	16,7%
Controllate da banche	81	1,1%	39.701	0,9%
Totale	7663**	100%	4.656.911	100%

(*)= Rielaborazioni su dati AIDA

(**) % calcolate su 7663 aziende delle 8140 totali, escludendo le 44 aziende attualmente in liquidazione e 433 aziende di cui non sono disponibili informazioni sull'assetto proprietario

(***) Dati calcolati su 6039 aziende di cui si dispone di dati completi sul numero di dipendenti.

La popolazione di riferimento (2/2)



Assetto proprietario	Media totale	Minori	Medie	Medio-grandi	Grandi
Familiari	55,5%	61,5%	60,2%	52,3%	44,8%
Filiali di multinazionali	23,7%	19,3%	20,4%	25,5%	31,8%
Coalizioni	9,0%	9,4%	8,7%	8,5%	8,0%
Cooperative e Consorzi	5,5%	4,9%	5,9%	7,7%	6,1%
Statali /Enti locali	5,2%	4,0%	3,7%	4,7%	8,1%
Controllate da banche	1,1%	0,9%	1,0%	1,4%	1,1%

Minori = fatturato da 50 a 100 milioni di euro.

Medie = fatturato da 100 a 150 milioni di euro

Medio - grandi = fatturato da 150 a 250 milioni di euro

Grandi = fatturato oltre 250 milioni di euro.

(% calcolate su una popolazione di 6399 aziende, di cui sono disponibili dati completi sulla dimensione aziendale)

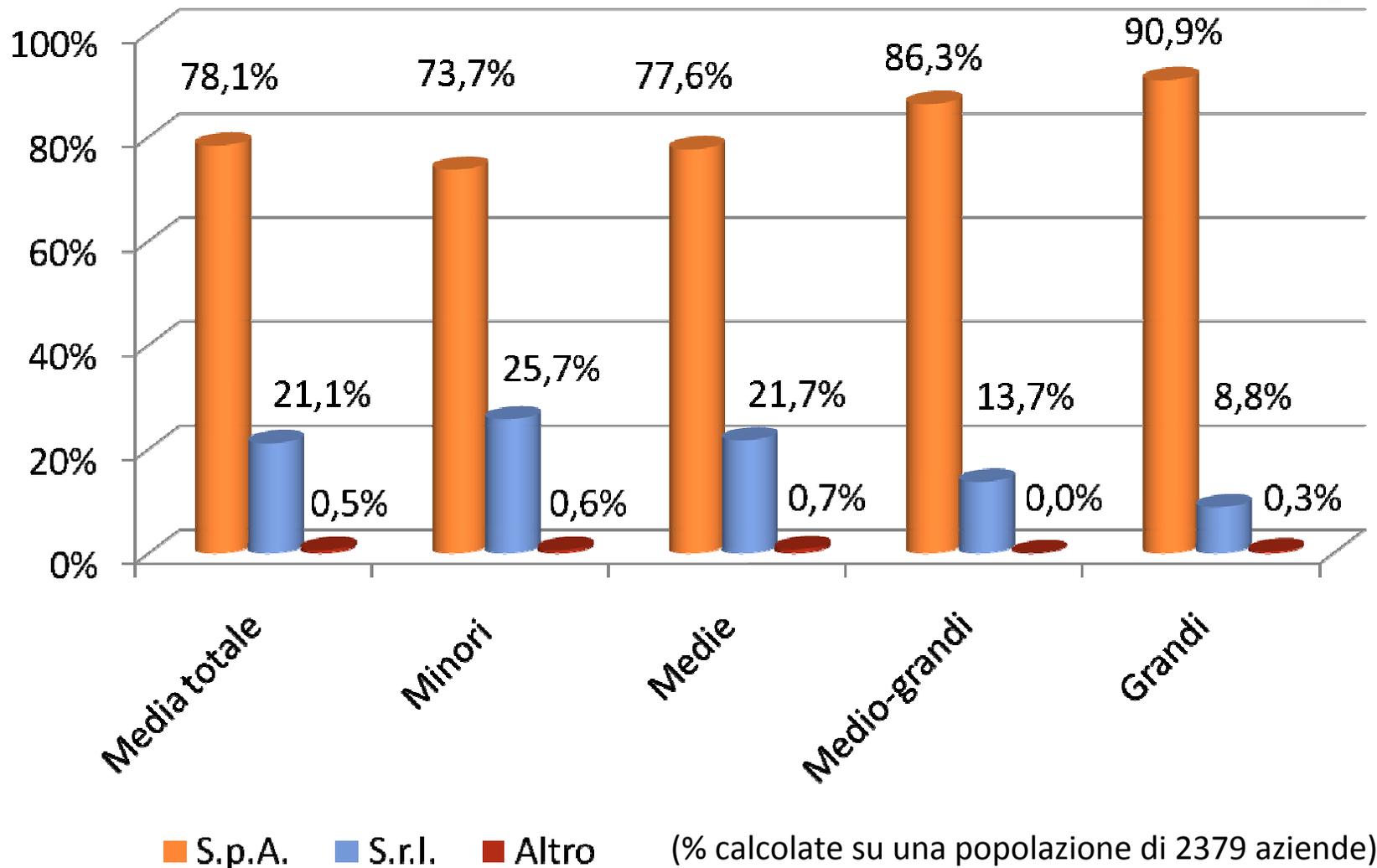
Parte I



Le 2.484 aziende familiari considerate
nelle analisi dell'Osservatorio
AIdAF-Unicredit-Bocconi (AUB)*

**per i criteri di inclusione delle aziende nell'Osservatorio A.U.B. si veda la
nota metodologica*

Forma giuridica e dimensione aziendale



Settore di appartenenza e aree geografiche



Settore di appartenenza	Media totale	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
Popolazione	N = 2441	N = 1083 (44%)	N = 736 (30%)	N = 393 (16%)	N = 229 (10%)
Manifatturiero	40,3%	40,7%	46,8%	32,8%	30,6%
Commercio e Trasporti	31,1%	30,1%	25,9%	31,1%	52,4%
Servizi professionali	10,9%	10,6%	10,5%	14,0%	7,9%
Immobiliare e Costruzioni	9,0%	8,4%	9,5%	11,6%	5,7%
Altro	8,7%	10,2%	7,3%	10,5%	3,4%

Settore di appartenenza e longevità dell'azienda



Settore di appartenenza	Media totale	Molto giovani (<10 anni)	Giovani (tra 10 e 25 anni)	Adulte (tra 25 e 50 anni)	Longeve (>50 anni)
Popolazione	N = 2436	N = 516 (21%)	N = 839 (35%)	N = 912 (37%)	N = 169 (7%)
Manifatturiero	40,3%	26,0%	37,4%	48,5%	55,7%
Commercio e Trasporti	31,1%	32,6%	31,8%	31,1%	21,9%
Servizi professionali	10,9%	20,9%	11,0%	6,3%	4,7%
Immobiliare e Costruzioni	9,0%	9,7%	10,4%	7,4%	8,9%
Altro	8,7%	10,8%	9,4%	6,7%	8,8%

Dimensione e longevità dell'azienda



Dimensione	Media totale	Molto giovani (<10 anni)	Giovani (tra 10 e 25 anni)	Adulte (tra 25 e 50 anni)	Longeve (>50 anni)
Popolazione	N = 2380	N = 497 (21%)	N = 820 (35%)	N = 892 (37%)	N = 166 (7%)
Minori	56,5%	58,8%	57,2%	56,2%	45,8%
Medie	17,4%	17,9%	17,6%	17,4%	16,3%
Medio - grandi	12,3%	11,7%	11,5%	12,9%	15,1%
Grandi	13,8%	11,5%	13,8%	13,6%	22,9%

Le due dimensioni considerate risultano tra loro parzialmente correlate. Ad una verifica sono risultate significative alcune correlazioni bivariate tra età e dimensione dell'azienda: in particolare le aziende **longeve** sono negativamente correlate alla piccola dimensione (-0,06*) e positivamente correlate alla **grande dimensione** (0,07*).

Aree geografiche e longevità dell'azienda



Area geografica	Media totale	Molto giovani (<10 anni)	Giovani (tra 10 e 25 anni)	Adulte (tra 25 e 50 anni)	Longeve (>50 anni)
Popolazione	N = 2463	N = 527 (21%)	N = 848 (35%)	N = 918 (37%)	N = 170 (7%)
Nord-Ovest	44,3%	45,9%	42,7%	42,1%	58,8%
Nord-Est	30,0%	26,2%	31,3%	32,9%	20,6%
Centro	16,2%	17,5%	15,5%	15,9%	17,7%
Sud e Isole	9,5%	10,4%	10,5%	9,1%	2,9%

Parte II

Strutture proprietarie e vertici aziendali delle aziende familiari





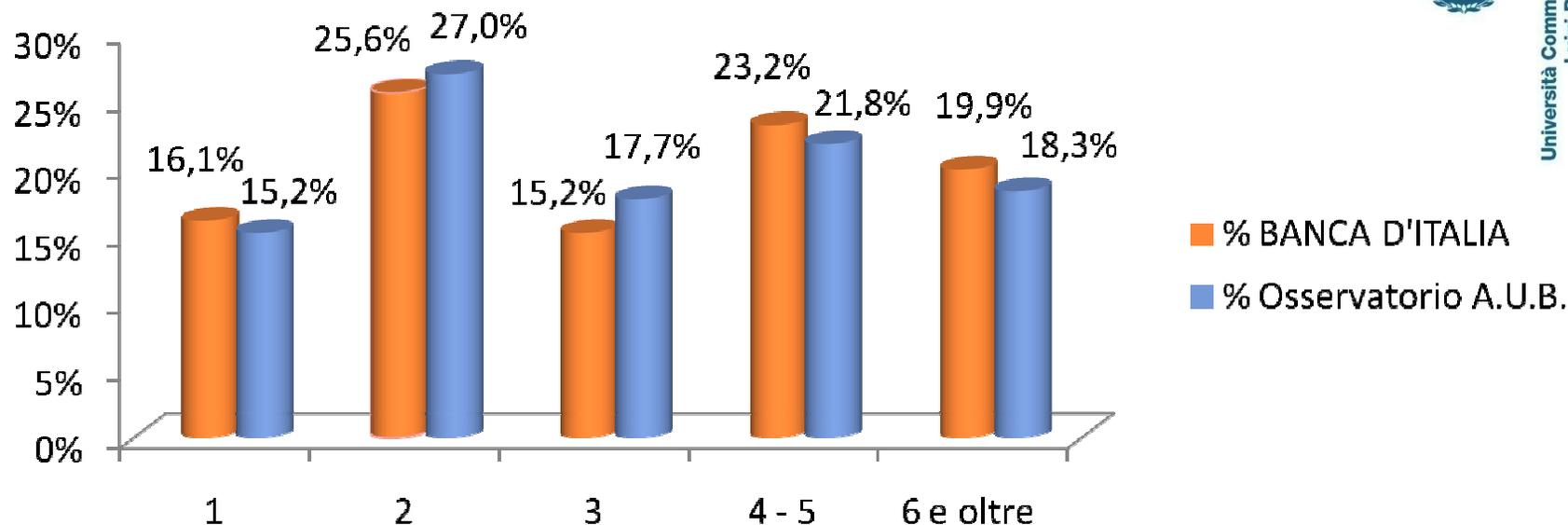
Percentuale di controllo della famiglia proprietaria

Proprietà (% di controllo della famiglia proprietaria)	% di aziende
Sotto il 50%	0,8%
Dal 50% al 75%	17,5%
Dal 75%+1 al 99%	24,7%
100%	57,0%

(% calcolate su una popolazione di 2455 aziende)

* Si segnala che nell'anno 2007 si hanno 147 casi di aziende con controllo paritetico tra due persone fisiche e/o entità giuridiche, e 51 casi di controllo esercitato con esattamente un terzo delle quote da parte di tre soggetti differenti. Non si osservano inoltre variazioni significative nel periodo 2003-2007 rispetto a tali tendenze.

Numerosità dei soci: un confronto con Banca d'Italia 2003



Variabile statistica	B.I. INVIND (*) 2003	Osservatorio A.U.B. 2008
Media soci	5,6	4,4
Mediana soci	3	3

(*) INVIND: indagine sugli investimenti industriali svolta annualmente da Banca d'Italia su un campione rappresentativo di 1855 aziende con più di 50 dipendenti operanti nei settori dell'industria in senso stretto (Giacomelli e S.Trento, Quaderno n. 550, Giugno 2005, B.I.). Per le aziende dell'Osservatorio A.U.B. le percentuali sono state calcolate su una popolazione di 2463 aziende.



La dimensione della prima quota proprietaria:
un confronto con Banca d'Italia

Dimensione della <u>prima</u> quota proprietaria	B.I. INVIND '93	B.I. INVIND '03	Osservatorio A.U.B. 2008 (**)
Sotto il 50%	30,5%	31,2%	30,1%
50%	9,3%	7,8%	8,6%
dal 50%+1 al 99%	37,4%	44,7%	42,4%
100%	22,8%	16,3%	18,9%

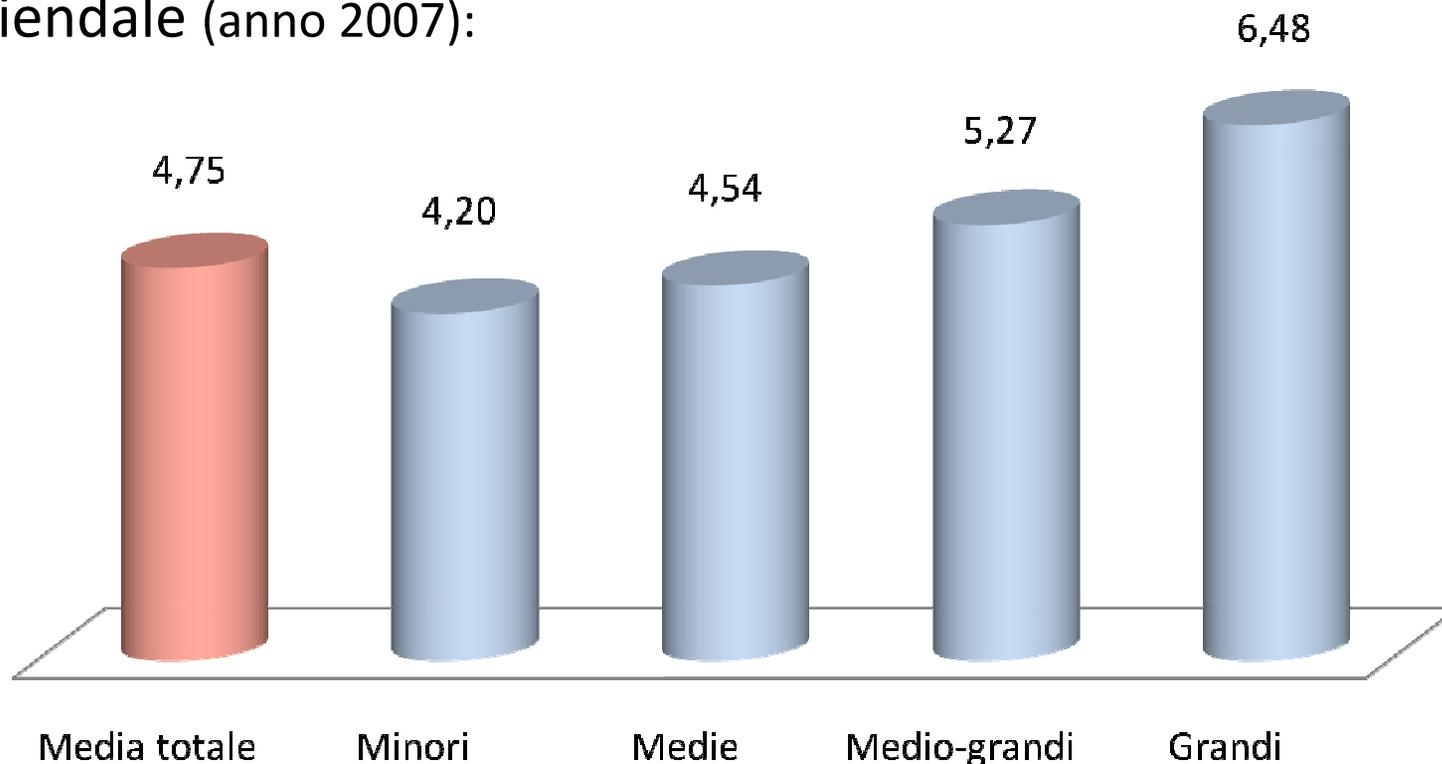
(**) Percentuali calcolate su una popolazione di 2462 aziende.

L'Amministratore Unico è presente in 453 aziende sul totale delle 2484 aziende (18,3% dei casi), anche se la presenza di AU si riduce di oltre 3 punti percentuali in un quinquennio, passando dal 21,5% nel 2003 al 18,3% nel 2007. Inoltre:

- L'Amministratore Unico è familiare nell' 87,5% dei casi;
- L'Amministratore Unico è donna nel 13,7% dei casi;
- La presenza dell'Amministratore Unico risulta positivamente correlata alla percentuale di controllo della famiglia proprietaria;
- Esiste una correlazione negativa con l'anzianità dell'azienda: la percentuale di AU passa dal 26% nelle aziende molto giovani ad appena il 6% nelle longeve;
- La presenza di AU è negativamente correlata anche alla dimensione aziendale: nelle aziende minori è pari al 22,2%, che si riduce al 18,4% nelle aziende medie, al 10,6% nelle aziende medio-grandi ed al 9,7% in quelle grandi.

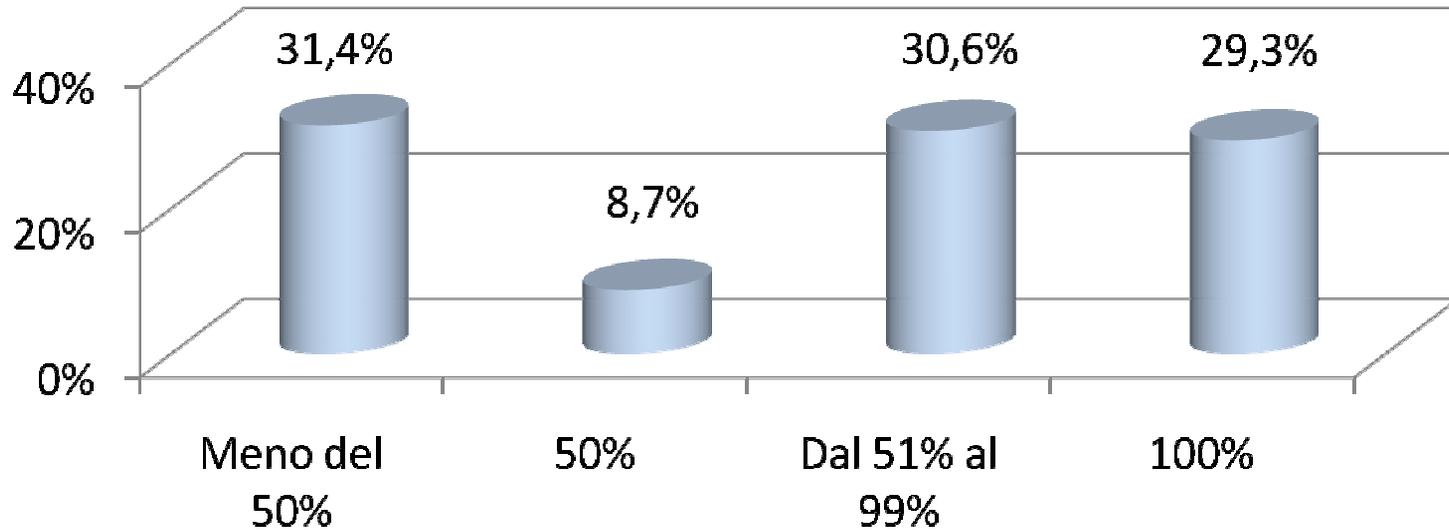
Il Consiglio di amministrazione (1/2)

Numero medio di consiglieri nel Cda per dimensione aziendale (anno 2007):



(*) = dati completi disponibili per 1943 casi a partire dalle 2031 aziende senza Amministratore Unico

Presenza di consiglieri familiari nel Cda:



(*) = dati completi disponibili per 1996 casi a partire dalle 2031 aziende senza AU

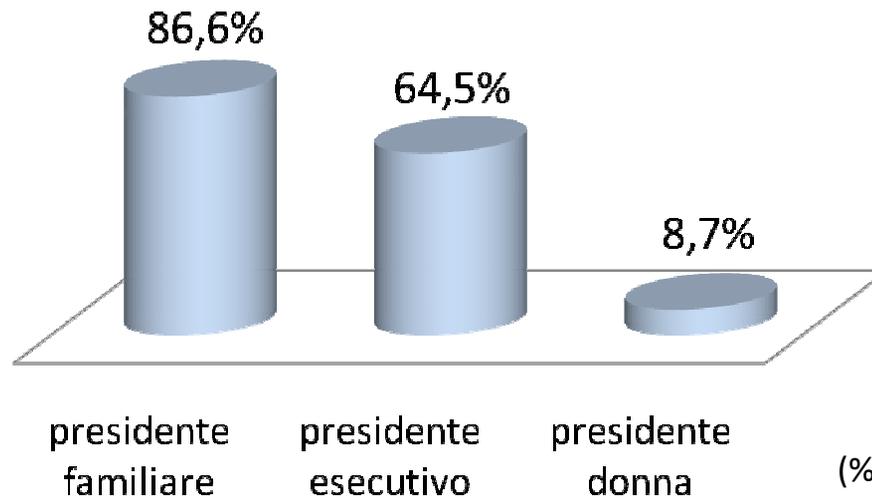
Cda composti a maggioranza da esponenti della famiglia di controllo: **60%**

In questi casi:

- si tratta soprattutto aziende adulte (42,9%), e di piccole dimensioni (61%);
- è un fenomeno molto raro in aziende di grandi dimensioni (9,6%).

Cda composti esclusivamente da esponenti della famiglia di controllo: **29%**

- nel 64% si tratta di aziende di minori dimensioni;
- solo nell'8% dei casi si tratta di aziende grandi.

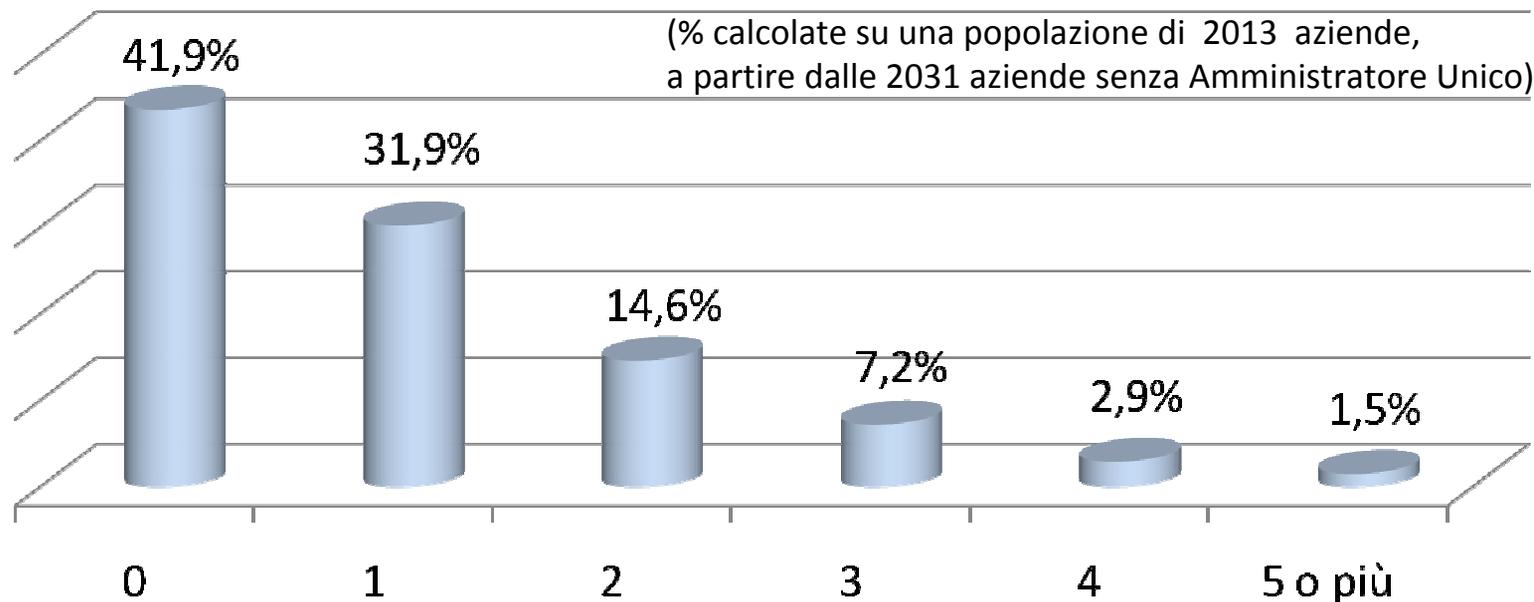


(% calcolate su una popolazione di 1994 aziende)

- L'età media del Presidente è di 62 anni, e non appare correlata all'area geografica;
- L'età media del Presidente è correlata positivamente alla longevità dell'azienda, passando da 58 anni nelle aziende giovani a 63,5 anni nelle aziende longeve;
- Anche la presenza di un Presidente esecutivo risulta correlata positivamente alla longevità dell'azienda: si osserva una differenza di oltre sei punti percentuali nelle aziende longeve rispetto a quelle molto giovani.

L'Amministratore delegato

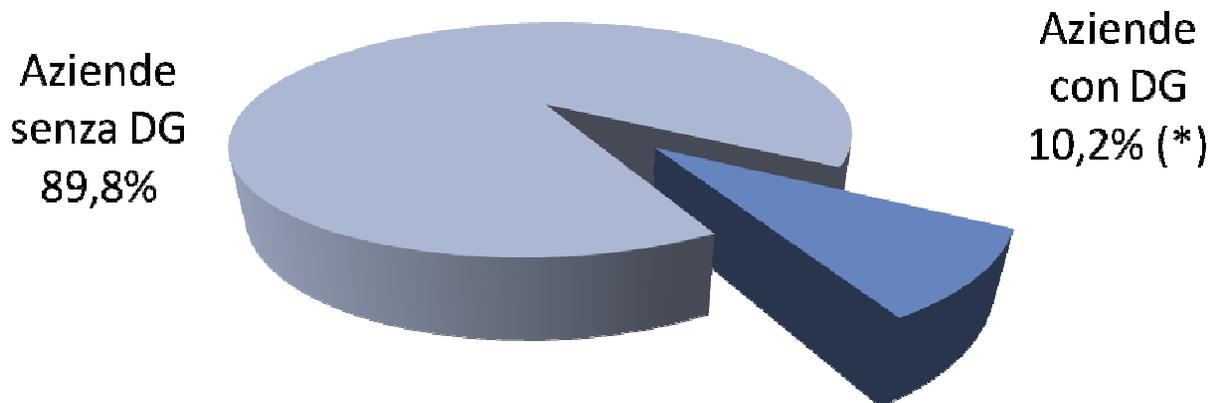
L' Amministratore Delegato è presente nel 58,1% dei casi (dato calcolato escludendo le aziende con AU).



- Nel 41,9% delle aziende senza un AD vi è quasi sempre un Presidente esecutivo (78,9%);
- Nel 26,2 % dei casi vi sono AD multipli;
- L'AD è familiare nel 79,1% dei casi e donna nel 15,9% dei casi;
- L'età media dell'AD è di 57 anni, mentre l'anzianità media di ruolo è pari a 9,1 anni. Tale valore scende a 5,4 anni per gli AD non familiari (essendo pari a 10 anni per gli AD familiari).

Il Direttore Generale

Il 10,2% delle aziende (205 casi) ha un Direttore Generale (dato calcolato escludendo le aziende con AU).



- Dei 205 Direttori Generali, 71 (il 34,6%) sono in aziende che non hanno un Amministratore Delegato, 95 (il 46,3%) in aziende con un Amministratore Delegato e 39 (il 19%) in aziende con Amministratori Delegati multipli;
- La presenza di un DG è correlata alla dimensione aziendale, passando dal 6,4% nelle aziende minori al 24,2% nelle aziende di grandi dimensioni;
- Dei 205 Direttori Generali, il 17,6% è familiare e l'età media è di 51,3 anni.

(*) = % calcolata su una popolazione di 2007 aziende

Modelli di vertice delle aziende familiari



Modelli di vertice in base alla familiarità	N	Media totale
Presidente familiare e AD familiare	785	36,1%
Presidente esecutivo familiare	585	26,9%
AU familiare	385	17,7%
Presidente familiare e AD non familiare	138	6,4%
Presidente non familiare e AD non familiare	87	4,0%
Presidente non familiare e AD familiare	70	3,2%
Presidente esecutivo non familiare	69	3,2%
AU non familiare	55	2,5%
	2174*	100%

80,7%

(*) = 117 dati mancanti

Modelli di vertice e performance aziendale (1/2)

Bocconi

Modelli di vertice (2003-2007)	ROI % medio			ROE % medio		
	sì	no	Diff.	sì	no	Diff.
Presidente F + AD F	9,6	9	+0,6***	8,5	9,1	-0,6
	n = 2478	n = 4934		n = 3068	n = 6296	
Presidente Esecutivo F	9,3	9,2	0,1	8,5	9,1	-0,6
	n = 1775	n = 5637		n = 2186	n = 7178	
Amministratore Unico F	9,9	9	+0,9***	12,3	8,3	+4,0***
	n = 1060	n = 6352		n = 1429	n = 7935	
Presidente F + AD NF	9,1	9,2	-0,1	9	8,9	-0,2
	n = 381	n = 7031		n = 472	n = 8892	
Presidente NF + AD NF	5,2	9,3	-4,1***	2,3	9,2	-6,9***
	n = 245	n = 7167		n = 326	n = 9038	
Presidente NF + AD F	8,8	9,2	-0,4	9,8	8,9	0,9
	n = 229	n = 7183		n = 270	n = 9094	
Presidente Esecutivo NF	8,8	9,2	-0,4	8,9	8,9	0
	n = 181	n = 7231		n = 253	n = 9111	
Amministratore Unico NF	8,4	9,2	-0,8	10,1	8,9	1,2
	n = 137	n = 7275		n = 186	n = 9178	

Independent samples T-test. Livelli di significatività: † -.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001²³

Modelli di vertice e performance aziendale (2/2)



Modelli di vertice (2003-2007)	Crescita media annua		
	sì	no	Diff.
Presidente F + AD F	0,10	0,11	-0,01*
	n = 2305	n = 4466	
Presidente Esecutivo F	0,11	0,11	=0,00
	n = 1597	n = 5174	
Amministratore Unico F	0,14	0,11	+0,03***
	n = 983	n = 5788	
Presidente F + AD NF	0,11	0,11	=0,00
	n = 336	n = 6453	
Presidente NF + AD NF	0,7	0,11	-0,04*
	n = 234	n = 6537	
Presidente NF + AD F	0,10	0,11	-0,1
	n = 191	n = 6580	
Presidente Esecutivo NF	0,13	0,11	+0,02
	n = 189	n = 6582	
Amministratore Unico NF	0,14	0,11	0,03†
	n = 125	n = 6646	

Independent samples T-test. Livelli di significatività: † -.10 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$



Il modello di vertice dell'azienda sembra avere un impatto rilevante in termini di performance. In particolare:

Bocconi

- I modelli più 'familiari' sembrano garantire performance reddituali superiori (soprattutto nel caso dell'AU familiare);
- Quando il vertice aziendale è tutto non familiare (Presidente ed AD entrambi non appartenenti alla famiglia di controllo), i risultati reddituali appaiono sensibilmente peggiori;
- Le stesse considerazioni risultano in misura ancora più accentuata nelle imprese più giovani;
- Nelle imprese più adulte invece l'affiancamento di un AD non familiare ad un Presidente familiare sembra premiare in termini di performance reddituali;

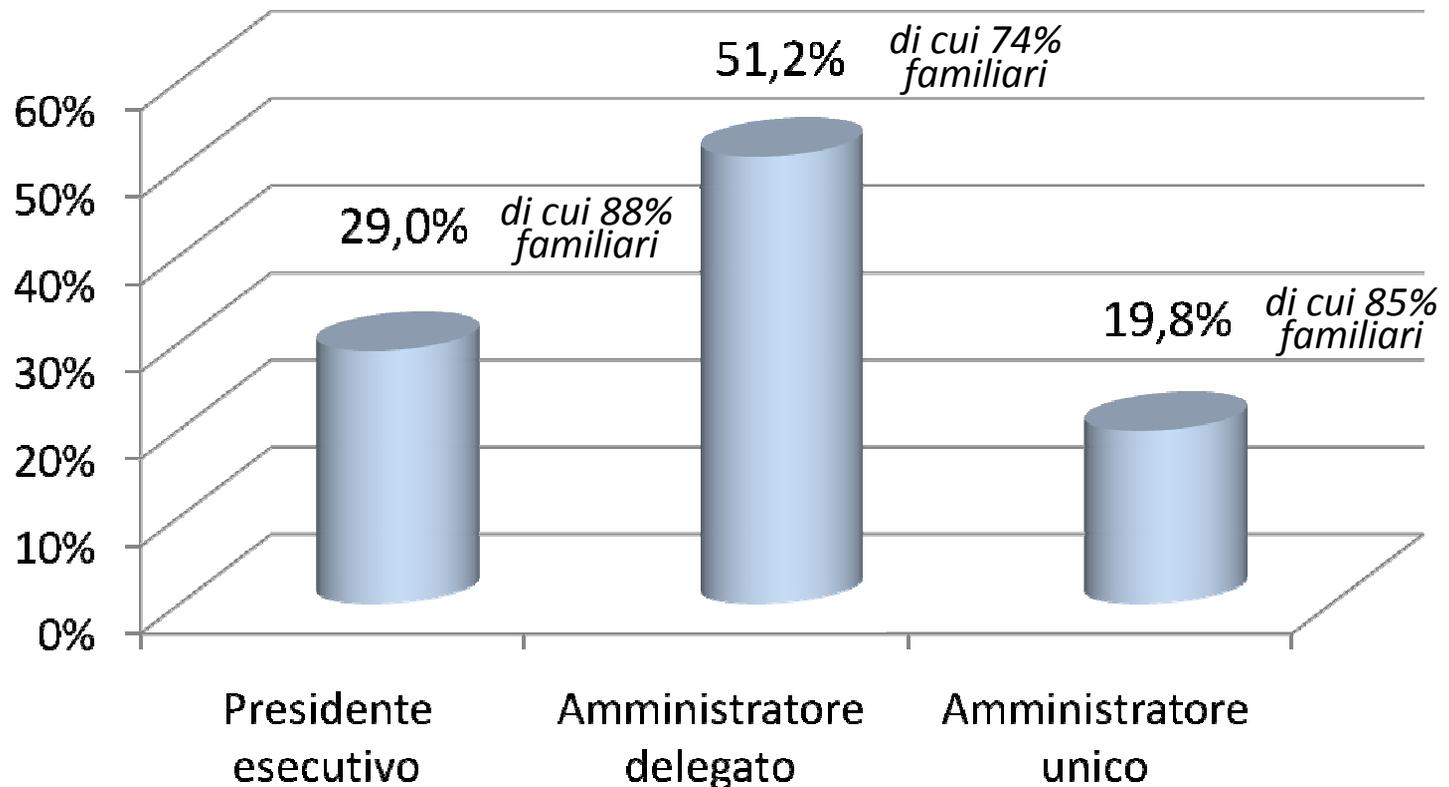
Parte III

Leadership aziendale, classi di età e performance





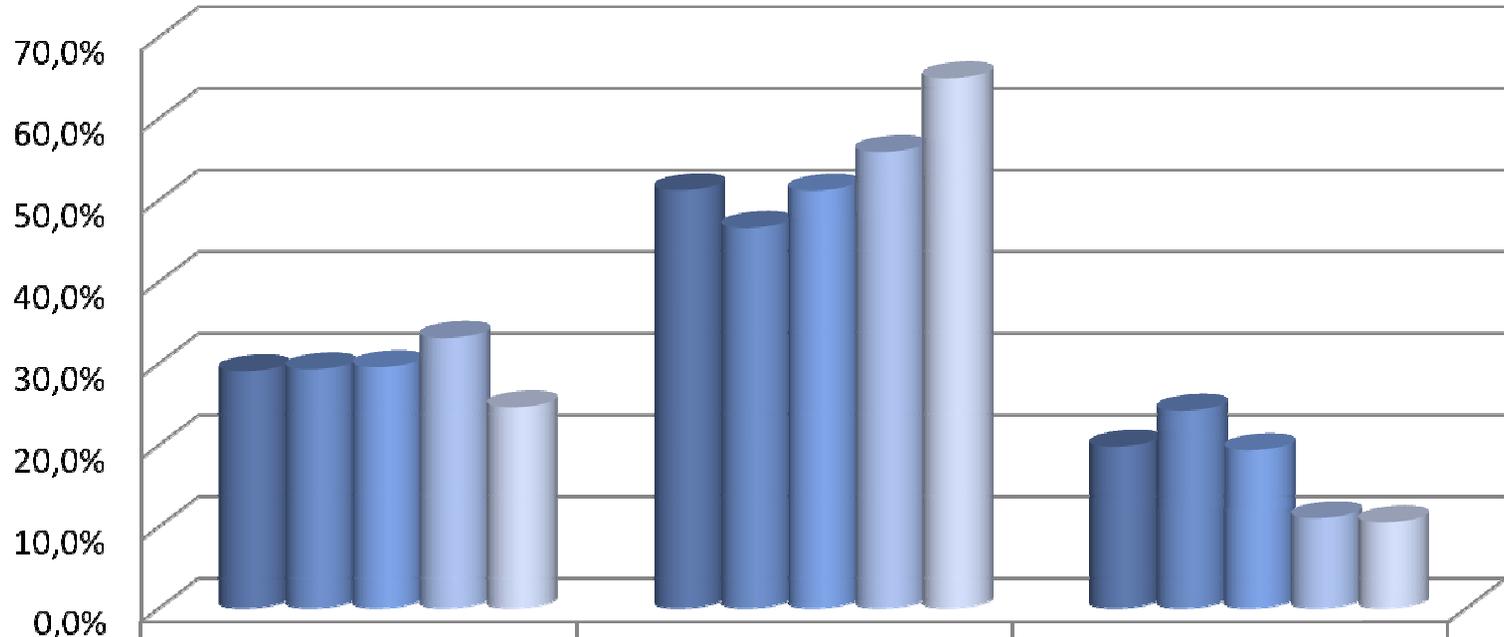
E' possibile identificare tre tipologie di leader aziendali:



(Percentuali calcolate su 2291 aziende delle 2467 su cui si dispone di dati. Nei restanti 176 casi trattasi di aziende con sistema di amministrazione pluripersonale o con altre forme di esercizio dei poteri di governo)

Il leader aziendale (2/2)

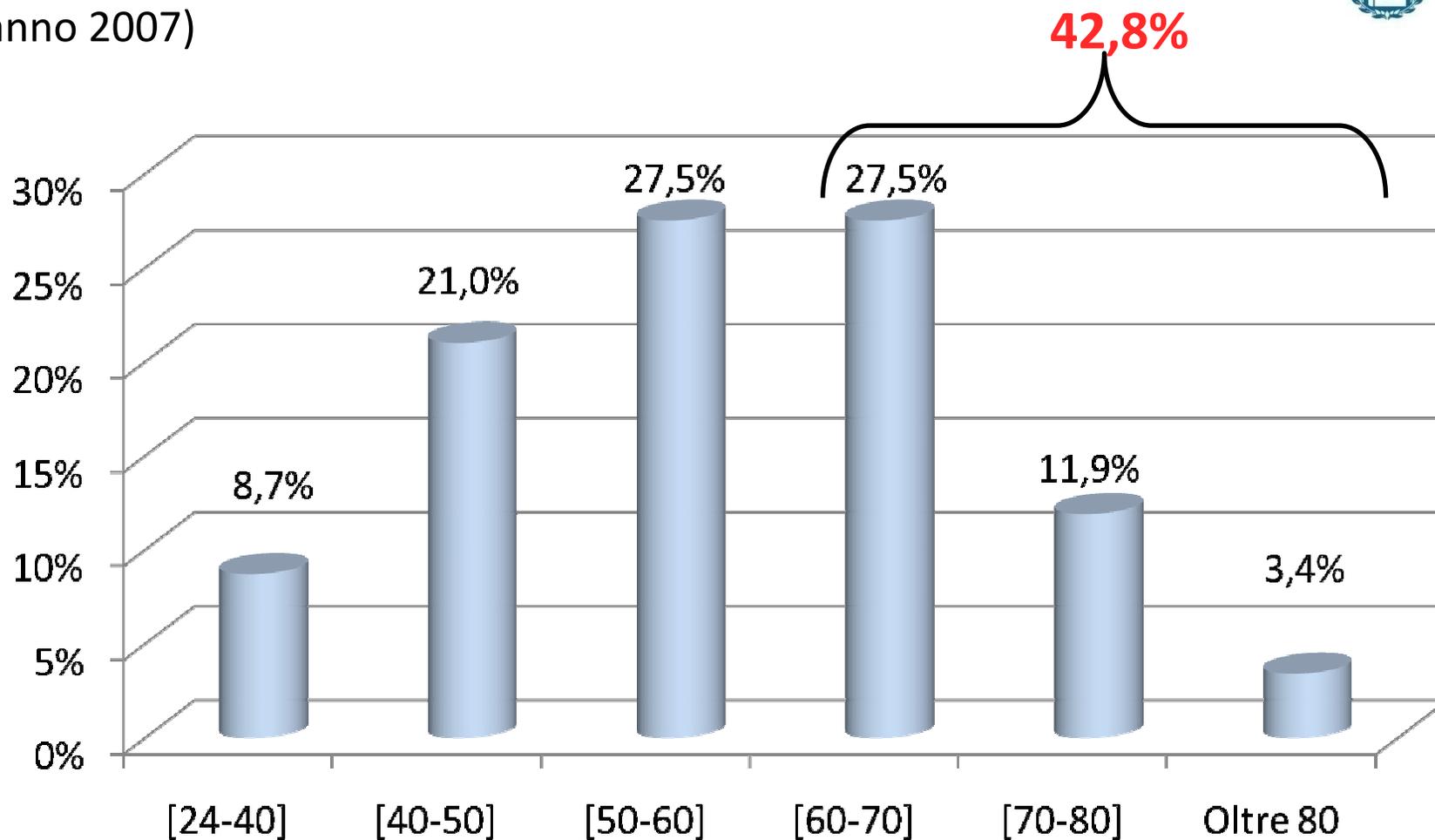
I modelli di leadership variano rispetto alla dimensionale aziendale:



	Presidente esecutivo	Amministratore delegato	Amministratore unico
■ Media totale	29,0%	51,2%	19,8%
■ Minori	29,2%	46,6%	24,2%
■ Medie	29,5%	51,1%	19,3%
■ Medio-grandi	33,1%	55,9%	11,0%
■ Grandi	24,6%	64,9%	10,5%

Classi di età del leader aziendale

Distribuzione del leader aziendale per classi di età:
(anno 2007)



(*) = percentuali calcolate su 2184 casi dei 2291 in cui è identificabile il leader aziendale

Età del leader e performance aziendale (1/2)

Classi di età del leader aziendale (2003-2007)	ROI % medio			ROE % medio		
	sì	no	Diff.	sì	no	Diff.
Meno di 40 anni	9,0	9,3	-0,3	10,5	8,7	+1,8*
	n = 422	n = 4336		n = 547	n = 5316	
Tra 40 e 50 anni	9,4	9,2	+0,2	10,3	8,5	+1,8**
	n = 979	n = 3779		n = 1267	n = 4596	
Tra 50 e 60 anni	8,7	9,5	-0,8***	7,5	9,4	-1,9***
	n = 1344	n = 3414		n = 1627	n = 4236	
Tra 60 e 70 anni	9,5	9,2	+0,3	8,7	8,9	-0,2
	n = 1368	n = 3390		n = 1625	n = 4238	
Tra 70 e 80 anni	10,0	9,2	+0,8*	8,9	8,9	=0,0
	n = 509	n = 4249		n = 637	n = 5226	
Oltre 80 anni	9,9	9,2	+0,7	8,0	8,9	-0,9
	n = 132	n = 4622		n = 160	n = 5703	

Età del leader e performance aziendale (2/2)



Bocconi

Classi di età del leader aziendale (2003-2007)	Crescita media annua		
	sì	no	Diff.
Meno di 40 anni	0,14	0,11	+0,03*
	n = 386	n = 4033	
Tra 40 e 50 anni	0,10	0,11	-0,01
	n = 930	n = 3489	
Tra 50 e 60 anni	0,11	0,11	=0,00
	n = 1207	n = 3212	
Tra 60 e 70 anni	0,09	0,11	-0,02*
	n = 1270	n = 3149	
Tra 70 e 80 anni	0,11	0,11	0,00
	n = 491	n = 3928	
Oltre 80 anni	0,11	0,11	0,00
	n = 135	n = 4282	

Independent samples T-test. Livelli di significatività: † -.10 * p<.05 ** p<.01 *** p<.001



- I leader aziendali con oltre 60 anni sono il 42,8%. Tra questi, gli AU e gli AD risultano sensibilmente più giovani dei Presidenti (rispettivamente il 37,3% e il 41,1% contro il 56,5%);
- L'età del capo azienda sembra avere un impatto più contenuto sui risultati aziendali rispetto alla familiarità del vertice aziendale, anche se:
 - Si osserva un impatto positivo sulle performance reddituali dei capi azienda più giovani (fino a 50 anni);
 - Di converso, i capi azienda di 'mezza età' (tra i 50 e i 60 anni) fanno registrare i risultati reddituali peggiori;
 - I capi azienda più anziani (70-80 anni e oltre) non hanno un impatto negativo sui risultati reddituali, ed al contrario in qualche caso fanno registrare performance superiori.
- Anche in questo caso la crescita aziendale non sembra essere particolarmente influenzata dall'età del capo azienda, anche se si osserva una tendenza dei più giovani a sostenere obiettivi di crescita.

Parte IV

La successione dell'Amministratore Delegato



Numero di successioni avvenute nel periodo 2003-2007 : 207



Le aziende con almeno 1 AD su cui si hanno informazioni valide circa la successione sono 1128. Pertanto, la percentuale media di successioni nel quinquennio considerato è del 18,3%.

Alcune considerazioni:

- I casi di successione sono più frequenti nelle aziende con proprietà meno concentrata, ed in particolare nelle società quotate;
- La successione è molto più frequente nelle aziende di grandi dimensioni, dove raggiunge circa il doppio della media della popolazione;
- In termini geografici, invece, non si notano particolari differenze nelle diverse aree del Paese.

Successione dell'Amministratore delegato (2/3)

Numero di successioni su cui si dispone di informazioni complete: **198 casi**



39 19,8%	72 36,4%	111	Non Familiare	AD USCENTE
61 30,9%	25 12,7%	86		
100	97	198		
Familiare	Non familiare			
AD ENTRANTE				

Familiari			Non familiari		
Uscenti	Entranti	Saldo	Uscenti	Entranti	Saldo
86	100	+14	111	97	-14



**Numero di successioni nel periodo 2003-2007
limitatamente alle grandi imprese: 65 casi**

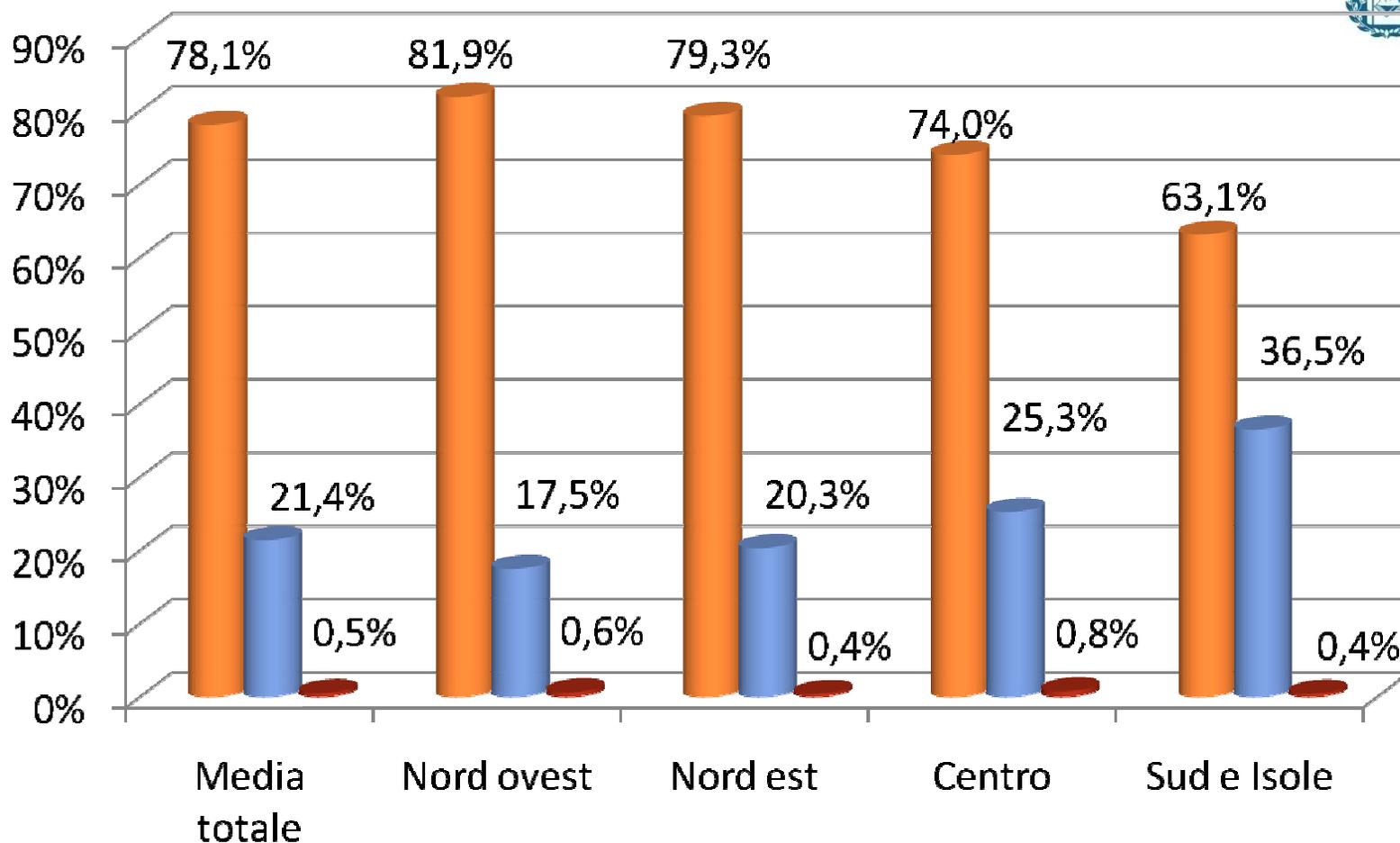
8 12,3%	41 63,1%	49	Non Familiare	AD USCENTE
9 13,8%	7 10,8%	16		
17	48	65		
Familiare	Non familiare			
AD ENTRANTE				

- Nelle grandi imprese la successione coinvolge principalmente AD non familiari (41 casi su 65);
- Il saldo tra entranti e uscenti familiari e non familiari è prossimo allo zero.

Parte V

Proprietà e governance delle
aziende familiari nelle diverse
aree geografiche





■ S.p.A. ■ S.r.l. ■ Altro

(% calcolate su una popolazione di 2467 aziende)



Assetto proprietario ed area geografica

Bocconi

Proprietà	Media totale	Nord- Ovest	Nord -Est	Centro	Sud e Isole
Sotto il 50%	0,8%	1,4%	0,3%	0,3%	0,4%
Dal 50% al 75%	17,5%	17,8%	18,0%	20,1%	10,3%
Dal 75%+1 al 99%	24,7%	23,9%	25,7%	23,9%	26,9%
100%	57,0%	56,9%	56,0%	55,7%	62,4%

(% calcolate su una popolazione di 2455 aziende)



Il Cda in base all'area geografica si caratterizza per:

- Una differenza ridotta in termini di numerosità media dei consiglieri nelle diverse aree geografiche;
- La presenza di consiglieri non esecutivi (senza deleghe formali) è maggiore al Nord-Ovest (55,0%) sia rispetto alla media del Paese (50,6%), che soprattutto rispetto al Nord-Est (46,3%) ed al Sud e Isole (47,0%);
- Anche la presenza di consiglieri familiari appare correlata all'area geografica, risultando superiore al Nord-Est (67,0%) ed al Sud e Isole (66,8%) sia rispetto alla media nazionale (61,4%), che soprattutto rispetto al Nord-Ovest (58,2%);
- La presenza di consiglieri giovani (<40 anni) è invece omogenea nelle diverse aree del Paese (14,4%) con l'eccezione del Sud e Isole, dove i consiglieri giovani sono l'11,6%.

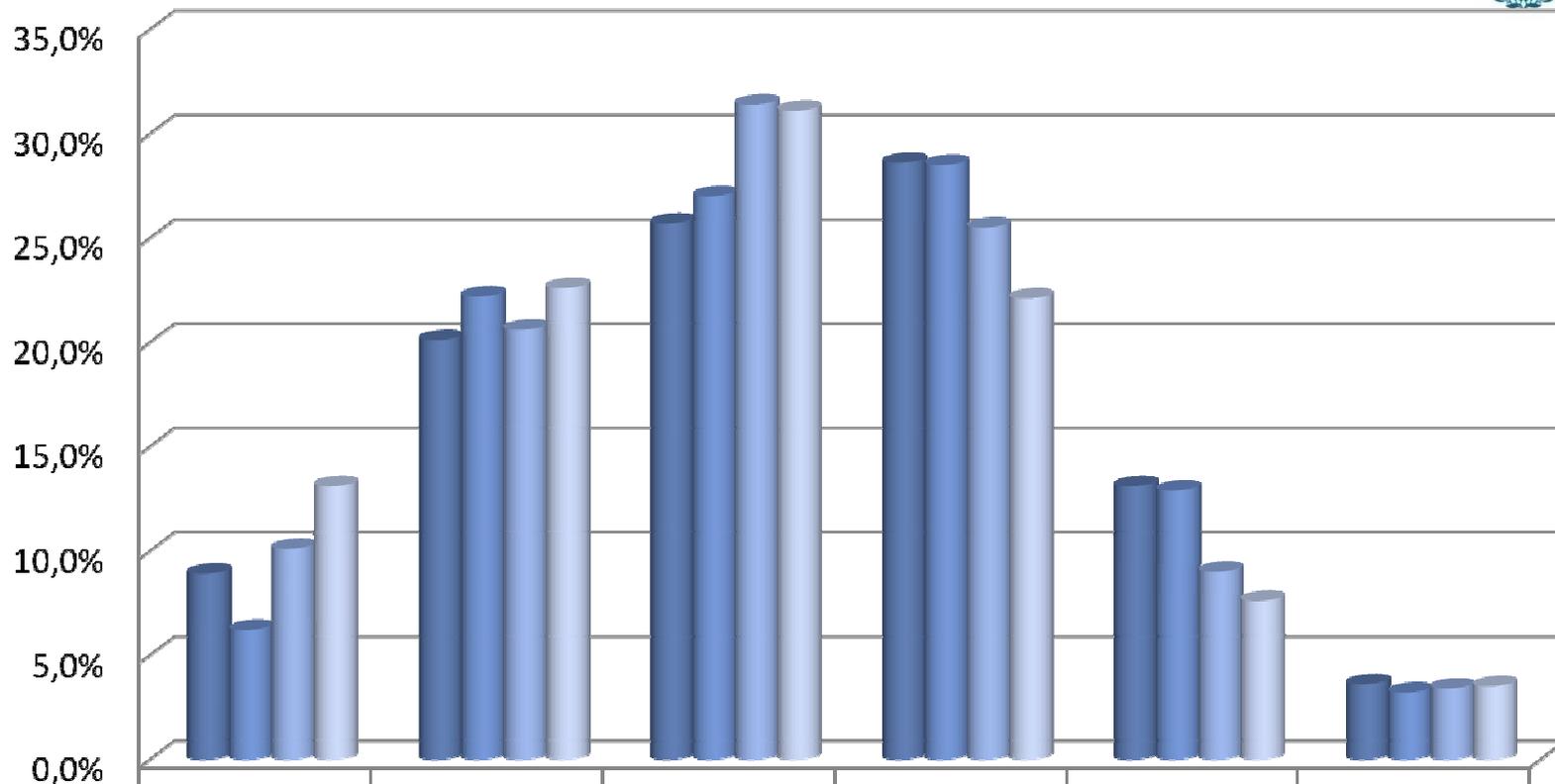


I modelli di leadership variano in base all'area geografica di appartenenza dell'azienda. In particolare:

- Il capo azienda tende ad essere in generale più anziano al Nord-Ovest (45,3%) ed al Nord-Est (44,6%). Al Sud e Isole, invece, la presenza di capi azienda con oltre 60 anni è del 33,2%;
- La presenza di Amministratori Unici è minore al Nord-Ovest (15,2%) e al Nord-Est (13,7%) e maggiore al Centro (23,6%) e nel Sud-Isole (39,5%);
- La presenza di un Presidente esecutivo è più frequente nelle aziende del Nord-Est (74,5%) e del Centro (67,3%) rispetto al resto d'Italia (64,5%), ed in particolare al Nord-Ovest (57,5%);
- La presenza di AD familiari è superiore al Nord-Est (82,1%) ed al Sud e Isole (85,7%) sia rispetto alla media nazionale (79,1%) che rispetto al Nord-Ovest (75,5%);
- La presenza di DG familiari è maggiore al Sud e Isole (33,3% dei casi) rispetto al resto del Paese, dove rimane sostanzialmente allineata alla media generale (17,6%).

Il leader aziendale (2/2)

Distribuzione età del leader aziendale per area geografica



	[24-40]	[40-50]	[50-60]	[60-70]	[70-80]	Oltre 80
■ Nord ovest	8,9%	20,1%	25,7%	28,6%	13,1%	3,6%
■ Nord est	6,2%	22,2%	27,0%	28,5%	12,9%	3,2%
■ Centro	10,1%	20,6%	31,4%	25,5%	9,0%	3,4%
■ Sud e Isole	13,1%	22,6%	31,1%	22,1%	7,6%	3,5%

Modelli di vertice e familiarità per aree geografiche

Bocconi

Modelli di vertice	N	Media totale	Nord - Ovest	Nord- Est	Centro	Sud e Isole
Presidente familiare e AD familiare	785	36,1%	32,6%	40,5%	39,0%	33,7%
Presidente esecutivo familiare	585	26,9%	30,4%	31,8%	16,9%	12,5%
AU familiare	385	17,7%	14,3%	13,9%	21,2%	39,4%
Presidente familiare e AD familiare	138	6,3%	6,9%	5,9%	7,3%	3,4%
Presidente non familiare e AD non familiare	87	4,0%	4,8%	3,2%	4,0%	2,9%
Presidente non familiare e AD familiare	70	3,2%	4,0%	2,0%	3,4%	3,4%
Presidente esecutivo non familiare	69	3,2%	4,7%	1,7%	3,1%	1,0%
AU non familiare	55	2,5%	2,3%	1,1%	5,1%	3,8%
	2174 (*)	100%	100%	100%	100%	100%

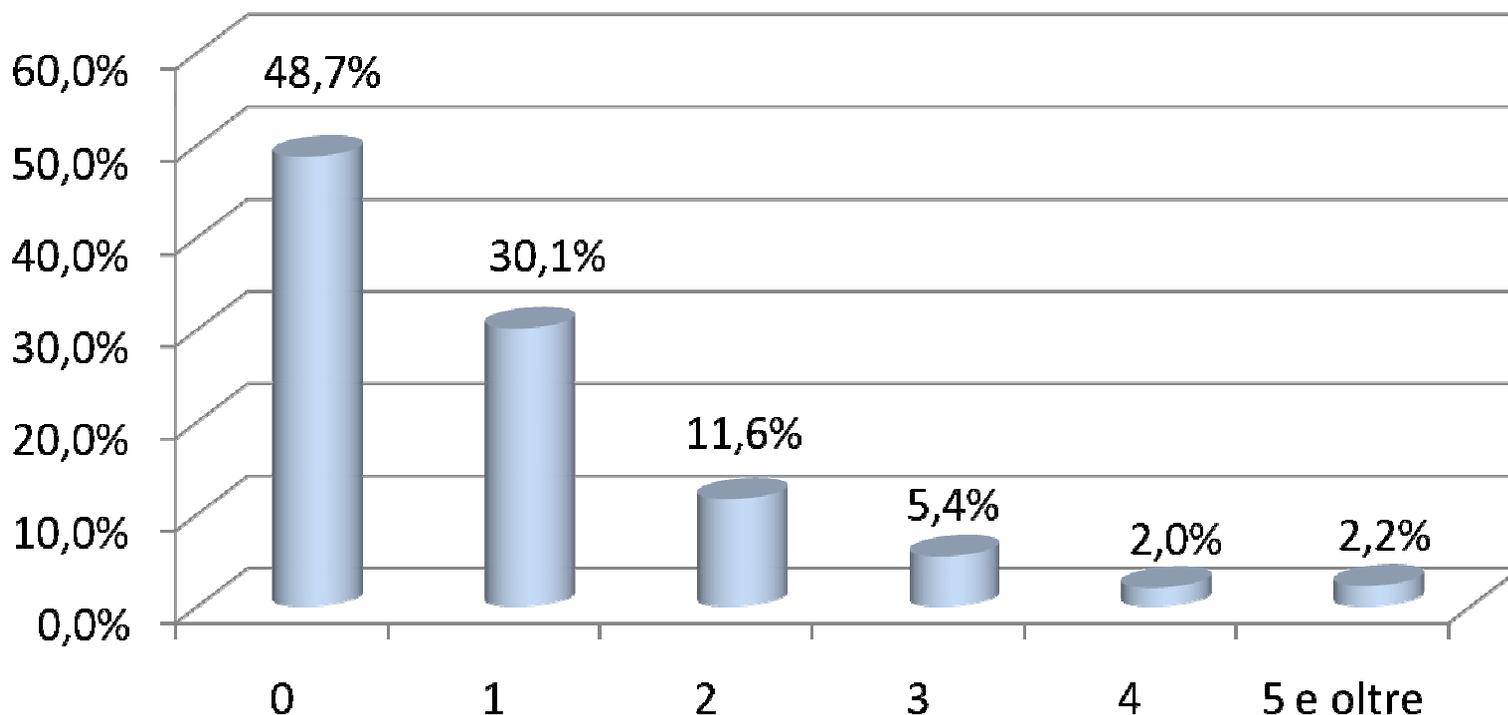
(*) = 117 dati mancanti

Parte VI

Le donne nelle aziende familiari



Presenza di soci familiari donna nella compagine sociale



(% calcolate su una popolazione di 2018 aziende)

- Le donne rappresentano mediamente il 25,1% dei soci (considerando le sole persone fisiche);
- Nel 10,7% dei casi le donne rappresentano più del 50% della compagine sociale.



Presenza di soci familiari donna nella compagine sociale (continua)

Bocconi

- La presenza di soci familiari donna nella compagine sociale è pressoché costante nei cinque anni considerati (dal 2003 al 2007), passando dal 24,7% al 25,1%;
- La presenza di soci familiari donna è meno diffusa nelle grandi aziende (dove nel 2007 è pari al 20,0%), avendo tuttavia ridotto il gap di partenza: nel 2003 la presenza di soci familiari donna nelle grandi aziende era del 18,7%;
- Non emergono differenze significative nella presenza di soci familiari donna nelle diverse aree geografiche del Paese.



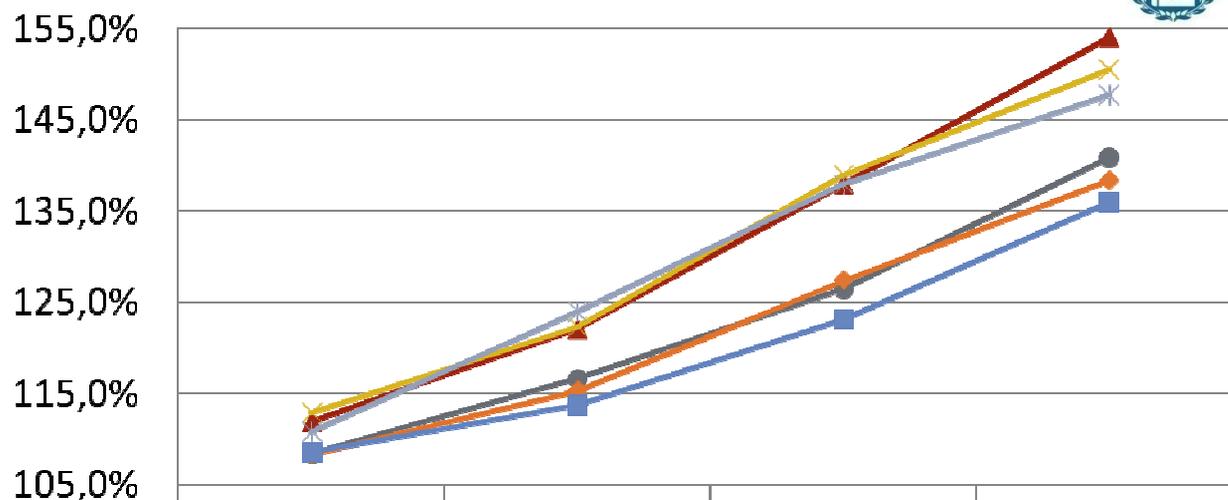
- La presenza di consiglieri di amministrazione donne è relativamente omogenea nelle diverse aree del Paese (15,1%), con l'eccezione del Sud e Isole (10,2%);
- Esiste una relazione negativa tra la presenza di un AD donna e la dimensione aziendale: nell'insieme delle aziende medio-grandi e grandi gli AD donna sono il 12,3%, contro il 16% della media generale;
- La presenza di un AD donna al Sud e Isole è ancora limitata, fermandosi al 10,4%;
- La presenza di DG donne appare limitata (5,1% in media), soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni (1,4%), essendo lievemente più consistente nelle aziende minori (7,2%) e medie (10,0%).

Parte VII

Le performance delle aziende familiari Italiane: alcuni confronti con l'intera popolazione delle aziende Italiane con oltre 50 Mio € di fatturato*

** Elaborazioni realizzate su 5.896 delle 7.663 aziende di cui è stato possibile ricostruire l'assetto proprietario tramite Aida.*

Assetti proprietari e crescita (*)



	03-04	04-05	05-06	06-07
▲ Coalizioni	111,9%	122,1%	137,9%	154,0%
✕ Familiari Osservatorio A.U.B.	112,9%	122,2%	139,0%	150,5%
* Controllo statale/enti locali	110,7%	123,9%	137,8%	147,7%
● Controllate da banche	108,3%	116,6%	126,4%	140,8%
◆ Filiali di multinazionali	108,3%	115,3%	127,3%	138,3%
■ Cooperative e consorzi	108,6%	113,8%	123,2%	136,0%
Crescita totale	110,9%	119,5%	133,9%	146,3%

(% calcolate su una popolazione di 5028 aziende)

(*) = crescita composta su base 100 (anno 2003)

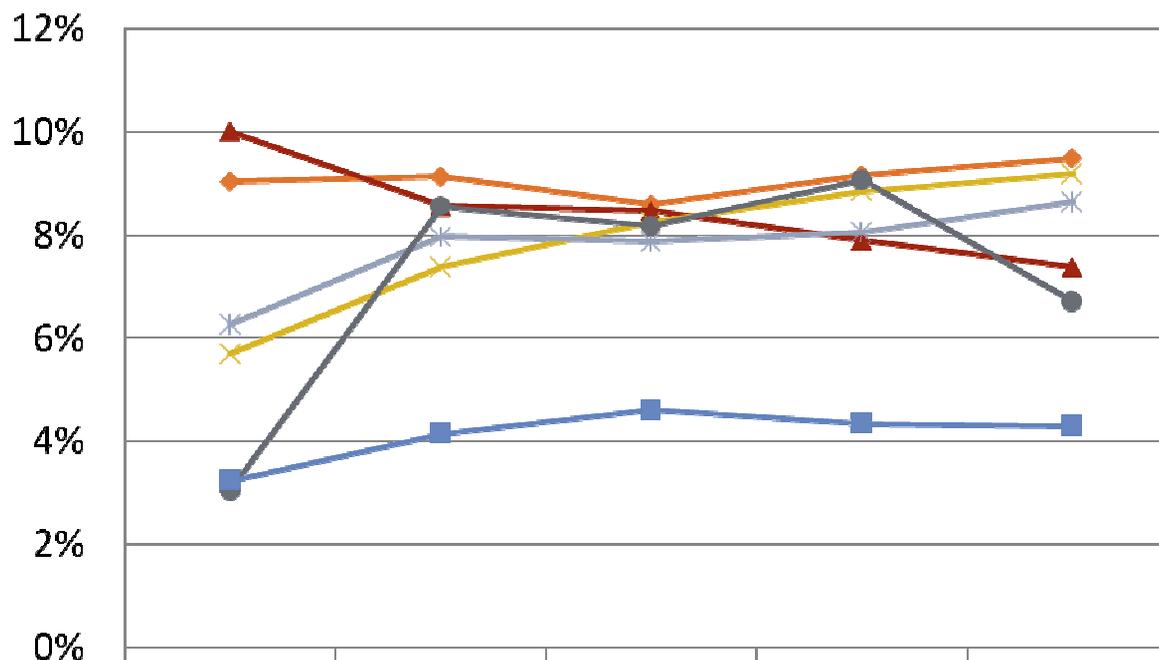
Alcuni approfondimenti sulle aziende familiari dell'Osservatorio A.U.B.:



(osservazioni fatte in base ai tassi di crescita annua in aziende familiari di diverse dimensioni, settori ed aree geografiche)

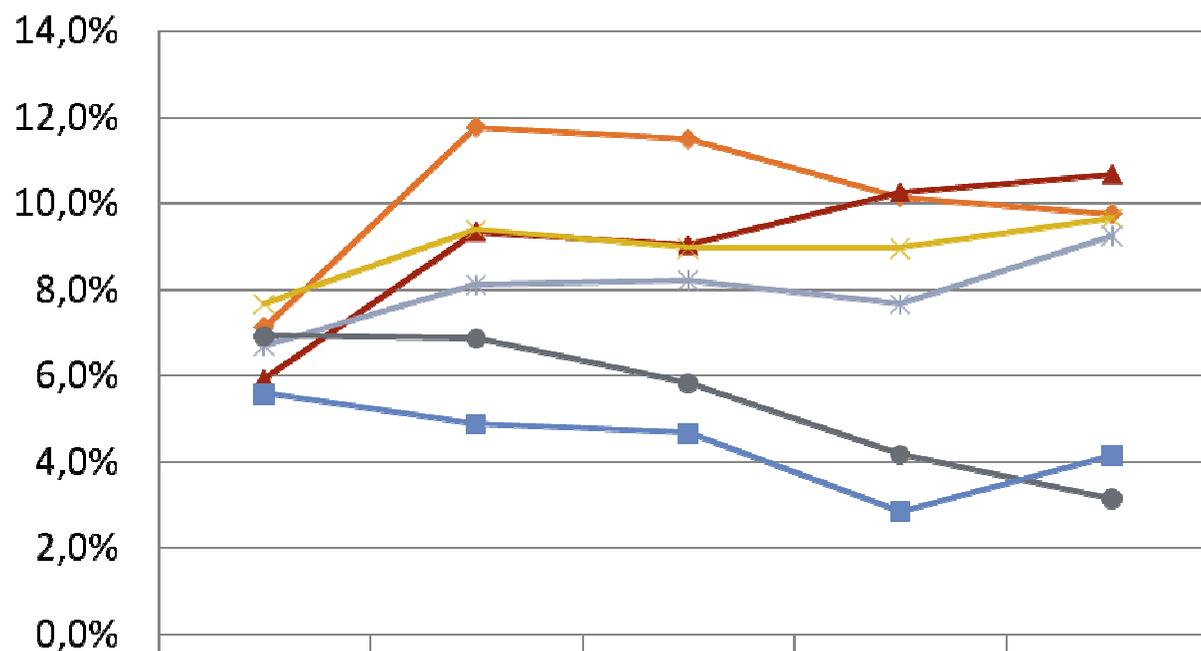
- La crescita delle aziende familiari italiane è avvenuta in maniera omogenea in aziende di diverse dimensioni: solo le grandi aziende hanno accusato una leggera flessione nei tassi di crescita nel periodo 2004-2005;
- Le differenze nei tassi di crescita sono trascurabili anche rispetto ai diversi settori, con l'unica eccezione del settore manifatturiero che ha recuperato un gap di partenza dell'ordine dei 3-5 punti percentuali (rispetto al periodo 2003-2004);
- Vi sono poche differenze nei tassi di crescita anche per aree geografiche: solo il Sud ed Isole hanno sperimentato una crescita lievemente superiore al resto del Paese, e soprattutto hanno risentito meno delle fluttuazioni tra i diversi anni.

Assetti proprietari e redditività: ROI



	2003	2004	2005	2006	2007	Media 03-07
◆ Familiari Osservatorio A.U.B.	9,0%	9,1%	8,6%	9,2%	9,5%	9,1%
▲ Controllo statale/enti locali	10,0%	8,6%	8,5%	7,9%	7,4%	8,5%
✕ Coalizioni	5,7%	7,4%	8,2%	8,9%	9,2%	7,9%
* Filiali di multinazionali	6,3%	8,0%	7,9%	8,1%	8,6%	7,8%
● Controllate da banche	3,0%	8,6%	8,2%	9,1%	6,7%	7,1%
■ Cooperative e consorzi	3,2%	4,2%	4,6%	4,4%	4,3%	4,1%
Media/anno	7,5%	8,3%	8,1%	8,5%	8,7%	51

Assetti proprietari e redditività: ROE



	2003	2004	2005	2006	2007	Media 03-07
Controllo statale/enti locali	7,1%	11,8%	11,5%	10,2%	9,8%	10,1%
Coalizioni	5,9%	9,3%	9,0%	10,2%	10,7%	9,0%
Familiari Osservatorio A.U.B.	7,7%	9,4%	9,0%	9,0%	9,6%	8,9%
Filiali di multinazionali	6,7%	8,1%	8,2%	7,7%	9,3%	8,0%
Controllate da banche	6,9%	6,9%	5,8%	4,2%	3,1%	5,4%
Cooperative e consorzi	5,6%	4,9%	4,7%	2,9%	4,2%	4,4%
Media/anno	7,3%	8,9%	8,5%	8,5%	9,5%	52

Redditività (3/4)

Tutti gli anni dal 2003 al 2007	ROI % medio			ROE % medio		
	sì	no	Diff.	sì	no	Diff.
Familiari Osservatorio A.U.B.	9,1 n = 7821	8,0 n = 13034	+1,1***	9,0 n = 9861	8,4 n = 18409	+0,6*
Filiali di multinazionali	8,0 n = 4211	8,5 n = 16664	-0,5*	8,0 n = 6692	8,8 n = 21578	-0,8*
Statali/Enti locali	8,1 n = 970	8,4 n = 19885	-0,3	10,2 n = 1474	8,5 n = 26796	+1,7*
Cooperative e Consorzi	4,3 n = 1281	8,7 n = 19574	-4,4***	4,4 n = 1624	8,9 n = 26646	-4,50**
Coalizioni	8,4 n = 1846	8,4 n = 19009	0,0	9,3 n = 2417	8,6 n = 25853	+0,7
Controllate da banche	7,8 n = 211	8,4 n = 20644	-0,6	5,3 n = 289	8,6 n = 27981	-3,3*

Independent samples T-test. Livelli di significatività: * $p < .10$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Un confronto con i dati Mediobanca / Unioncamere



Anno 2005	Medie aziende Mediobanca/ Unioncamere	Medie aziende Osservatorio A.U.B.	Grandi aziende Mediobanca	Medio-grandi e Grandi aziende Osservatorio A.U.B.	Osservatorio A.U.B.
N	N=3984 (1)	N=1175 (2)	N=2020 (3)	N=648 (4)	N=2484
ROI	9,3	8,6	7,4	9,1	8,6
ROE	6,8	7,4	4,8	10,8	9,0

(1) = Medie aziende Mediobanca/Unioncamere: 3984 società di capitali con forza lavoro compresa tra 50-499 dipendenti e fatturato tra 13 e 290 Mio €

(2) = Medie aziende Osservatorio: 1175 società con dipendenti compresi tra 51 e 499

(3) = Grandi aziende Mediobanca: tutte le principali 2020 società manifatturiere italiane rilevate annualmente da Mediobanca

(4) = Medio-grandi e grandi aziende Osservatorio: tutte le 648 aziende con oltre 150 Mio € di fatturato

Indebitamento (1/4)



Assetto proprietario	N aziende con PFN <0	% aziende PFN<0	N aziende Ebitda<0	% aziende Ebitda<0
Familiari Osservatorio A.U.B.	385	15,5%	84	3,4%
Filiali di multinazionali	691	38,0%	130	7,1%
Coalizioni	117	16,8%	25	3,6%
Cooperative e Consorzi	107	25,3%	27	6,4%
Statali/Enti locali	117	29,5%	19	4,5%
Controllate da banche	23	28,4%	6	7,4%
<i>Totale</i>	<i>1440</i>	<i>24,4%</i>	<i>291</i>	<i>4,9%</i>

- Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide
- Fonte: Aida

Indebitamento (2/4)

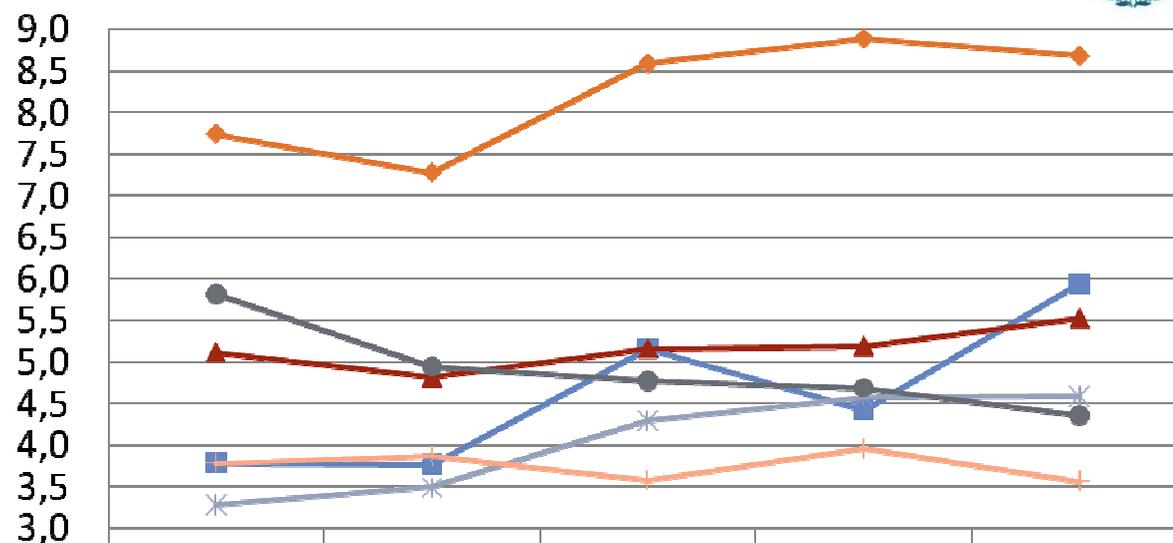
PFN/Ebitda escludendo le aziende con PFN<0 ed Ebitda<0



Assetto proprietario	N tot	PFN/Ebitda >2		PFN/Ebitda >3		PFN/Ebitda >4		PFN/Ebitda >5	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Cooperative e Consorzi	240	183	76%	156	65%	142	59%	124	52%
Familiari Osservatorio A.U.B.	1770	1265	71%	1020	58%	812	46%	647	37%
Coalizioni	434	281	65%	214	49%	169	39%	130	30%
Statali/Enti locali	176	107	61%	79	45%	65	37%	54	31%
Controllate da banche	38	21	55%	17	45%	12	32%	10	26%
Filiali di multinazionali	684	315	46%	236	35%	174	25%	139	20%

- Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide
- La base di calcolo per individuare la percentuale di aziende con PFN/EBITDA >2,>3,>4,>5 è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.
- Fonte: Aida

PFN / Ebitda nei diversi assetti proprietari



	2003	2004	2005	2006	2007
◆ Cooperative e consorzi	7,7	7,3	8,6	8,9	8,7
■ Controllate da banche	3,8	3,8	5,2	4,4	5,9
▲ Familiari Osservatorio A.U.B.	5,1	4,8	5,2	5,2	5,5
* Controllo statale/enti locali	3,3	3,5	4,3	4,6	4,6
● Coalizioni	5,8	4,9	4,8	4,7	4,4
+ Filiali di multinazionali	3,8	3,9	3,6	4,0	3,6

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide

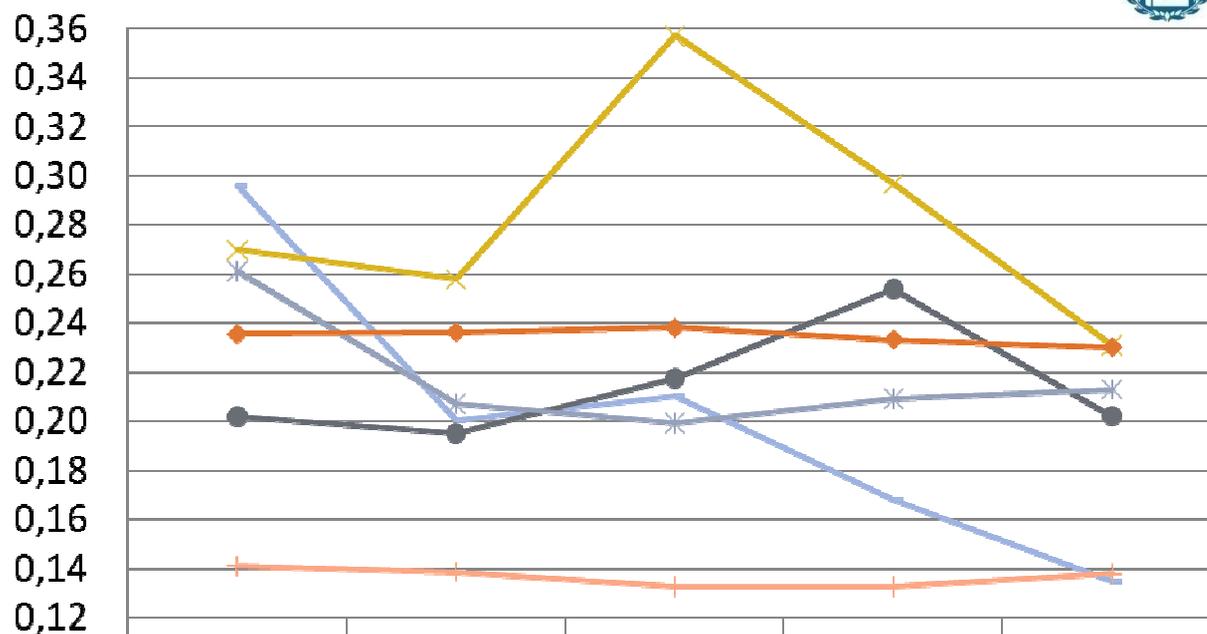
Fonte: Aida - Dati calcolati solo quando entrambi i valori assumono segno positivo

Numero medio di osservazioni = 3957

Alcuni approfondimenti sulle aziende familiari dell'Osservatorio A.U.B.:

- Il rapporto PFN/Ebitda è rimasto pressoché costante negli anni di osservazione (2003-2007), e mediamente pari a 5, mostrando tuttavia differenze significative in aziende di diverse dimensioni;
- In particolare, le aziende di grandi dimensioni mostrano valori più contenuti del rapporto PFN/Ebitda, con oscillazioni comprese tra 3,5 e 5; le aziende medie, al contrario, mostrano valori superiori mediamente di due punti, oscillando tra 5,5 e 6,5 nel periodo considerato;
- In termini geografici, invece, non si osservano particolari scostamenti rispetto alla media: nel solo anno 2007 si registra una riduzione dell'indebitamento nelle aziende del Nord-Ovest (con PFN/Ebitda che si riduce di 0,5 punti a 4,8), ed un parallelo aumento dell'indebitamento nel Sud e Isole (che passa da 5 a 6,5).

Rimanenze / fatturato nei diversi assetti proprietari



	2003	2004	2005	2006	2007
— Controllo statale/enti locali	0,30	0,20	0,21	0,17	0,13
+ Filiali di multinazionali	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14
● Coalizioni	0,20	0,19	0,22	0,25	0,20
* Cooperative e consorzi	0,26	0,21	0,20	0,21	0,21
× Controllate da banche	0,27	0,26	0,36	0,30	0,23
◆ Familiari Osservatorio A.U.B.	0,24	0,24	0,24	0,23	0,23



Un confronto con le Medie Imprese dell'Osservatorio
Mediobanca/Unioncamere (indice: Rimanenze / fatturato)

Anno 2005	Media totale	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro, Sud e Isole
Mediobanca / Unioncamere	22,3%	22,2%	22,3%	22,3%
Osservatorio Aziende Familiari A.U.B. (*)	23,5%	22,4%	24,1%	24,5%

Il confronto è realizzato con le medie imprese industriali incluse nel rapporto Mediobanca/Unioncamere. L'indagine copre l'universo delle 3984 società (per l'anno 2005), definite come le società di capitali aventi una forza lavoro compresa tra 50-499 dipendenti ed un fatturato tra 13 e 290 Mio €. Sono escluse le aziende di grandi dimensioni e quelle controllate da società estere.

(*) = Numero medio di osservazioni = 1890



Un confronto con le medie aziende Italiane
(Osservatorio Mediobanca/Unioncamere)

Anno 2005	Media totale	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro, Sud e Isole
Mediobanca / Unioncamere	36.814	38.134	37.014	35.179
Osservatorio Aziende Familiari A.U.B.	38.777	40.897	38.176	35.957

Il confronto è realizzato con le medie imprese industriali incluse nel rapporto Mediobanca/Unioncamere. L'indagine copre l'universo delle 3984 società (per l'anno 2005), definite come le società di capitali aventi una forza lavoro compresa tra 50-499 dipendenti ed un fatturato tra 13 e 290 Mio €. Sono escluse le aziende di grandi dimensioni e quelle controllate da società estere.



Alcuni approfondimenti sulle aziende familiari dell'Osservatorio A.U.B.:

- Le aziende familiari mostrano una crescita delle retribuzioni medie dal 2003 al 2005 del 26%, passando da circa 33.100 € a 41.700 €;
- La crescita delle retribuzioni è tuttavia significativamente diversa nelle varie aree geografiche, e risulta del 31,7% al Nord-Ovest, del 22,9% al Nord-Est, del 21,7% al Centro e del 17,8% al Sud.

Parte VIII

Le aziende familiari quotate





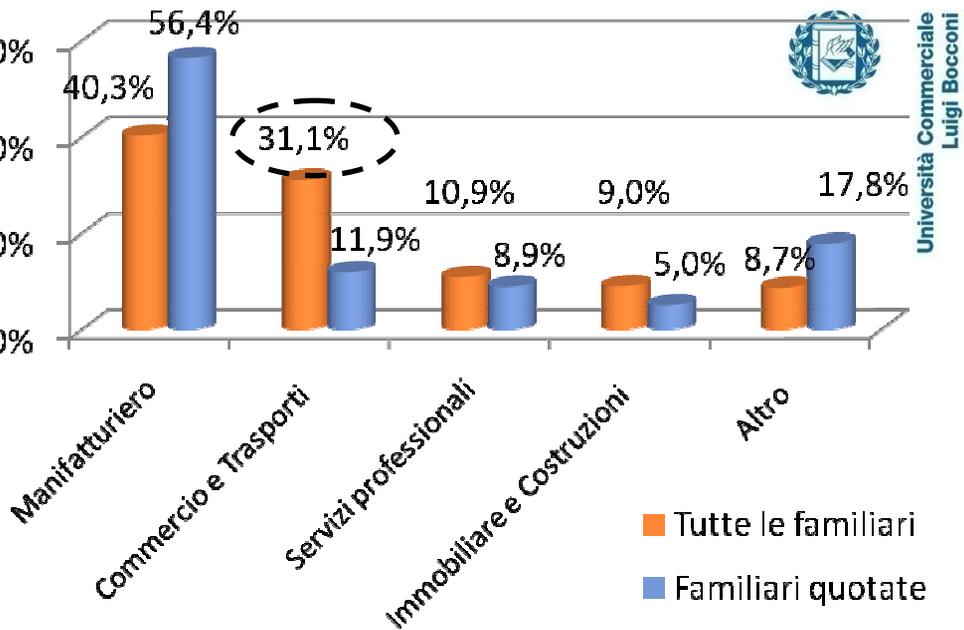
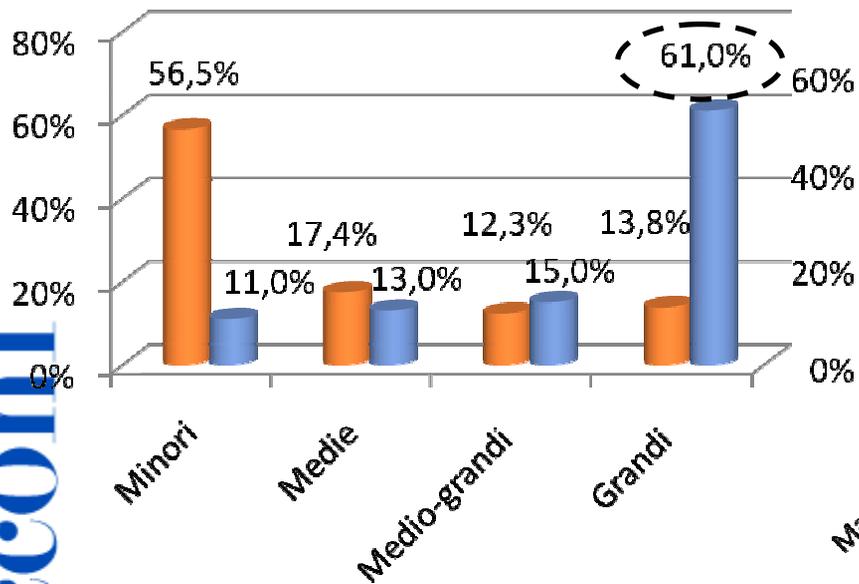
Secondo i dati di Borsa Italiana, al 31 dicembre 2007, le aziende quotate con fatturato superiore a 50 Mio € erano **202**

Assetto proprietario	Numerosità	%
Familiari (*)	130	64,4%
Coalizioni	32	15,8%
Statali / enti locali	21	10,4%
Filiali di multinazionali	15	7,4%
Cooperative e consorzi	4	2,0%
<i>Totale</i>	<i>202</i>	<i>100%</i>

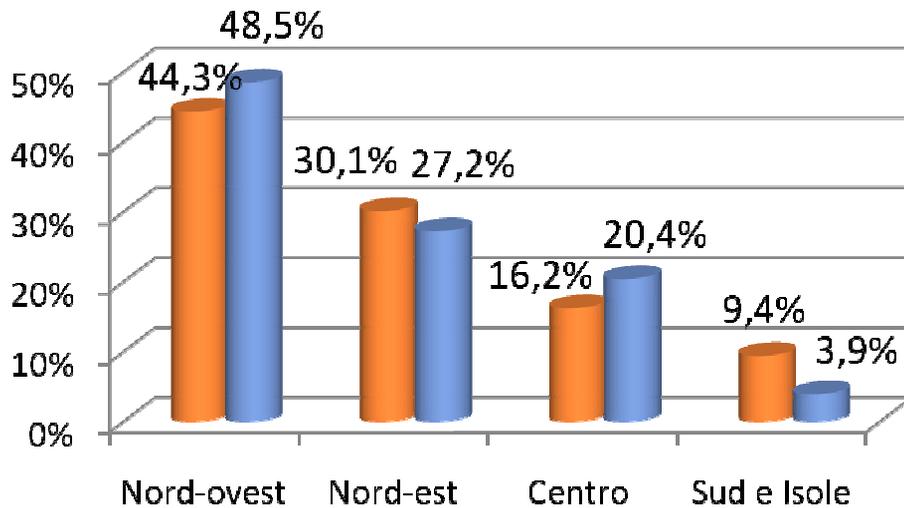
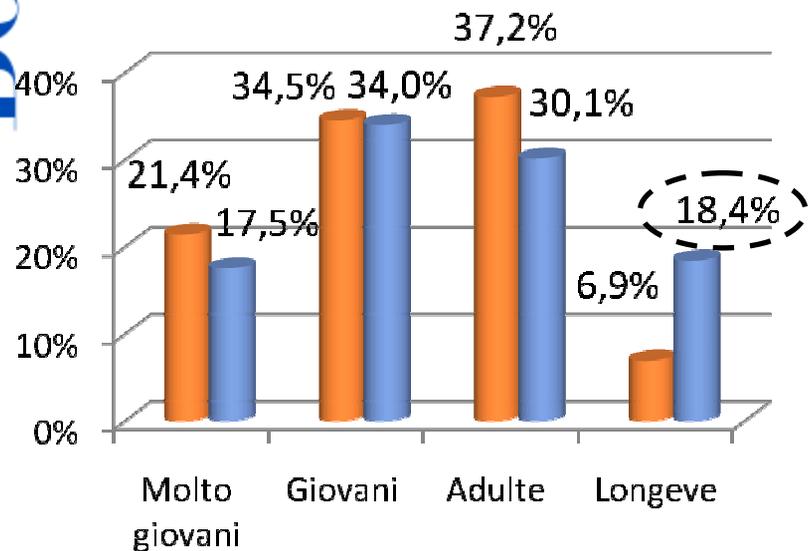
(*) = di cui 104 considerate secondo i criteri dell'Osservatorio A.U.B.

Confronti con tutte le familiari dell'Osservatorio A.U.B.

BOCCONI

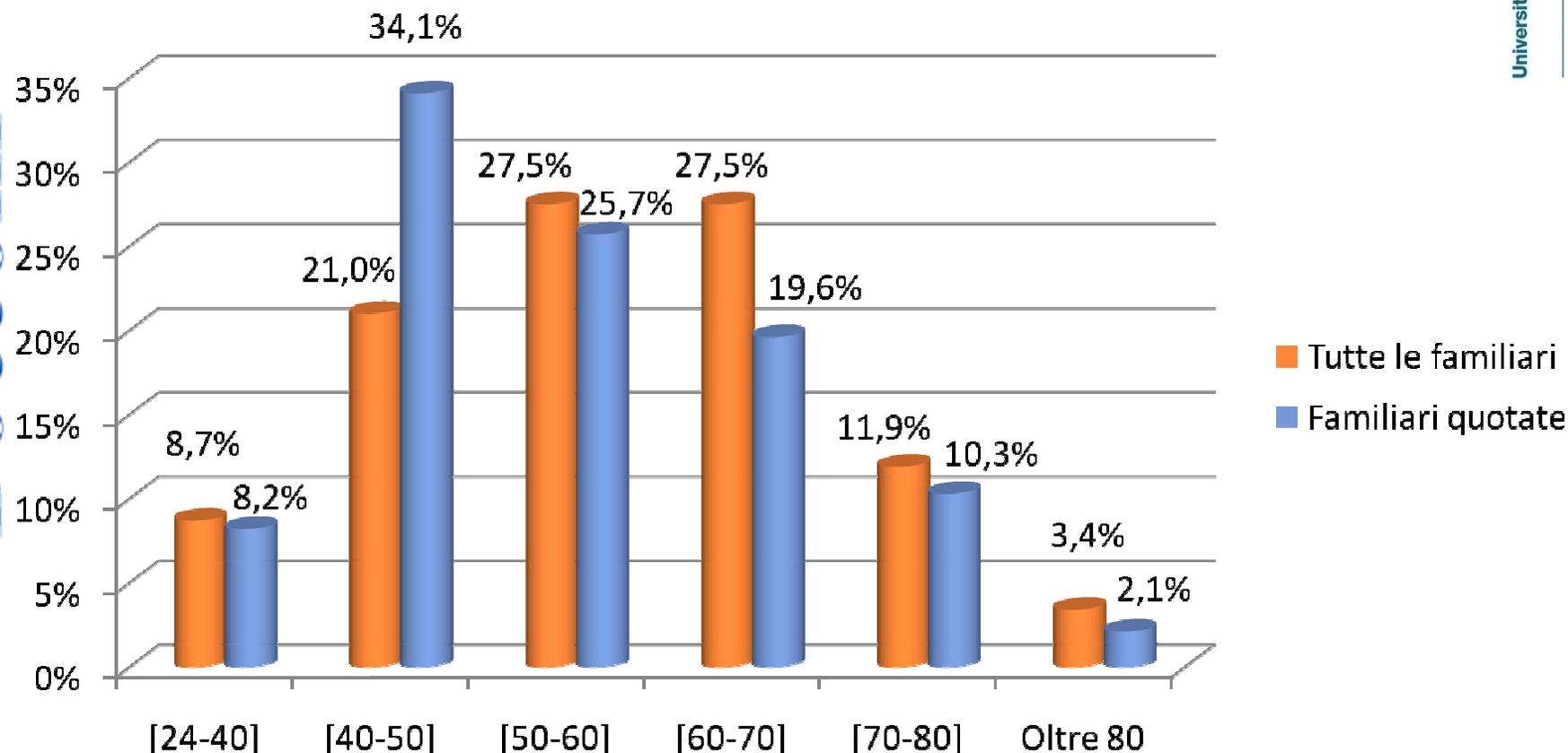


Università Commerciale
Luigi Bocconi



Il leader aziendale nelle aziende quotate

Distribuzione del leader aziendale per classi di età
(confronto con l'intera popolazione di aziende familiari):



(*)= percentuali calcolate nei casi in cui è identificabile il leader aziendale, che risultano 2184 casi (su 2291) per l'intera popolazione, e 97 per le aziende quotate.

Modelli di vertice nelle aziende quotate e non

Modelli di vertice	Quotate		Popolazione	
	N	%	N	%
Presidente familiare e AD familiare	44	47,3%	785	45,3%
Presidente familiare e AD non familiare	16	17,2%	138	7,9%
Presidente non familiare e AD non familiare	15	16,1%	87	5,0%
Presidente esecutivo familiare	11	11,8%	585	33,8%
Presidente non familiare e AD familiare	5	5,4%	70	4,0%
Presidente esecutivo non familiare	2	2,2%	69	4,0%
	93 (*)	100,0%	1734 (**)	100,0%

(*) = 11 dati mancanti

(**) = 1734 dati; sono state omesse le aziende con AU, perché non confrontabili con i modelli di vertice delle aziende quotate

Modelli di vertice e performance aziendale (quotate)



Modelli di vertice (*) (2003-2007)	ROI % medio			ROE % medio		
	sì	no	Diff.	sì	no	Diff.
Presidente Esecutivo F	7,7	9,7	-2,0	6,7	6,9	-0,2
	n = 26	n = 247		n = 32	n = 335	
Presidente F + AD F	10,8	8,6	+2,2*	7,6	6,4	+1,2
	n = 109	n = 164		n = 146	n = 221	
Presidente F + AD NF	13,5	8,9	+4,6***	13,4	5,8	+7,6***
	n = 37	n = 236		n = 54	n = 313	
Presidente NF + AD NF	4,4	10,8	-6,4***	1,4	8,2	-6,8**
	n = 54	n = 219		n = 68	n = 299	

*Independent samples T-test. Livelli di significatività: * $p < .10$ ** $p < .01$ *** $p < .001$*

(*) Sono stati considerati solo i modelli di vertice presenti in un numero di casi statisticamente significativo

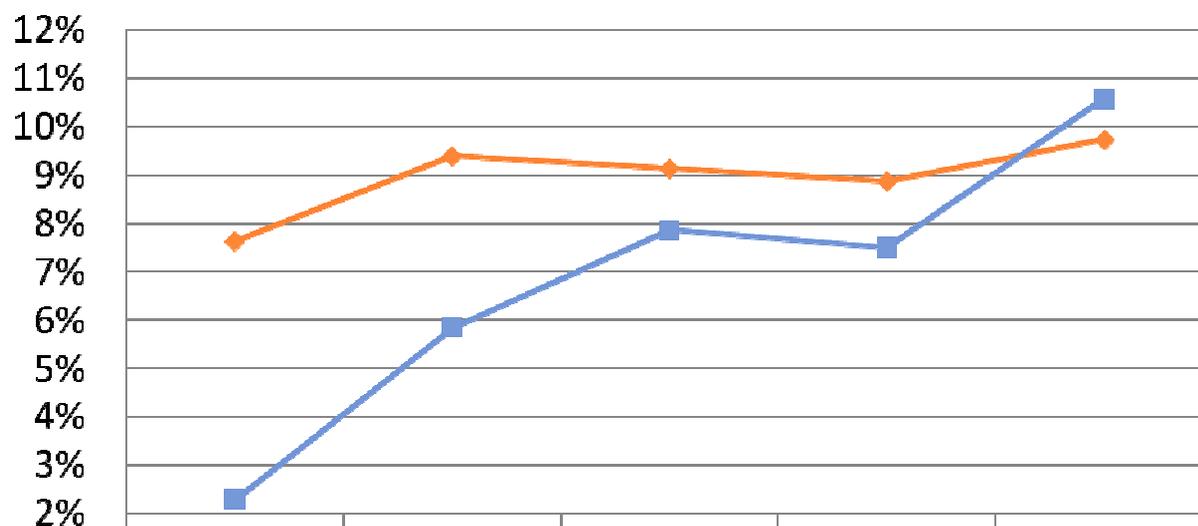
Nota:

ROI medio (generale): 9,5%

ROE medio (generale): 6,9%



ROE



	2003	2004	2005	2006	2007
—◆— Familiari non quotate	7,6%	9,4%	9,1%	8,9%	9,7%
—■— Familiari quotate	2,3%	5,8%	7,9%	7,5%	10,6%

(% calcolate su una popolazione di 1800 aziende per le non quotate, di 74 per le quotate)

Indebitamento

Quotate/non	N aziende con PFN <0	% aziende PFN<0	N aziende Ebitda<0	% aziende Ebitda<0
Familiari Osservatorio A.U.B.	385	15,5%	84	3,4%
Aziende Familiari Quotate	21	20,2%	4	3,8%

Assetto proprietario	N tot	PFN/Ebitda >2		PFN/Ebitda >3		PFN/Ebitda >4		PFN/Ebitda >5	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Familiari Osservatorio A.U.B.	1770	1265	71%	1020	58%	812	46%	647	37%
Aziende Familiari Quotate	58	27	47%	19	33%	12	21%	7	12%

- Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide
- La base di calcolo per individuare la percentuale di aziende con PFN/EBITDA >2,>3,>4,>5 è pari alle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.
- Fonte: Aida

Media PFN/Ebitda aziende quotate Osservatorio AUB: 3,4

Media PFN/Ebitda aziende Osservatorio AUB: 5,5

(anno 2007)

Parte IX

Le aziende italiane di fronte alla crisi: tendenze in atto e confronti tra aziende con assetti proprietari differenti*

** Elaborazioni realizzate, per l'anno 2007, su 5.896 delle 7.663 aziende di cui è stato possibile ricostruire l'assetto proprietario tramite Aida. Per l'anno 2008 sono state considerate quale campione rappresentativo della popolazione le 2906 aziende (circa il 38% dell'intera popolazione) di cui si dispone al momento di bilanci completi (Fonte: AIDA).*



Redditività ed assetto proprietario (*)	ROI (%) 2007	ROI (%) 2007 (solo aziende con dati 2008 disponibili)	ROI (%) 2008	Δ ROI 2007-2008
Familiari Osservatorio A.U.B.	9,5	9,9	8,2	-1,7
Coalizioni	9,2	9,8	8,1	-1,7
Cooperative e Consorzi	4,3	3,9	3,3	-0,6
Statali/Enti locali	7,4	7,0	8,2	+1,2
Filiali di multinazionali	8,6	9,0	7,6	-1,4

Fonte: Aida

(*) Le aziende controllate da banche sono state escluse per via della limitata disponibilità di dati



Redditività ed assetto proprietario (*)	ROE (%) 2007	ROE (%) 2007 (solo aziende con dati 2008 disponibili)	ROE (%) 2008	Δ ROE 2007-2008
Familiari Osservatorio A.U.B.	9,6	11,6	7,2	-4,4
Coalizioni	10,7	14,2	10,0	-4,2
Cooperative e Consorzi	4,2	4,0	2,0	-2,0
Statali/Enti locali	9,8	19,0	16,3	-2,7
Filiali di multinazionali	9,3	14,2	9,7	-4,5

Fonte: Aida

(*) Le aziende controllate da banche sono state escluse per via della limitata disponibilità di dati

Indebitamento (1/3)



Indebitamento ed assetto proprietario (*)	N 2007	N 2008	PFN/Ebitda 2007	PFN/Ebitda 2007 (solo aziende con dati 2008 disponibili)	PFN/Ebitda 2008	Δ 2007-2008
Fam. Osservatorio A.U.B.	1770	665	5,5	4,4	5,4	+1,0
Coalizioni	434	167	4,4	4,3	5,5	+1,2
Cooperative e Consorzi	240	123	8,7	7,5	8,0	+0,5
Statali/Enti locali	176	56	4,6	3,9	4,8	+0,9
Filiali di multinazionali	684	346	3,6	2,3	4,4	+2,1

Il rapporto PFN/Ebitda è calcolato sulle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi, cui fa riferimento anche la numerosità del campione 2007 e del campione 2008.

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide

Fonte: Aida

() Le aziende controllate da banche sono state escluse per via della limitata disponibilità di dati*

Indebitamento (2/3)

“Stress test” sulle aziende familiari dell’Osservatorio AUB



Bocconi

Familiari Osservatorio A.U.B. 2007		N	%	Familiari Osservatorio A.U.B. 2008		N	%
N=887 (aziende con dati 2008 disponibili)	PFN < 0	159	17,9%	N=887	PFN < 0	169	19,0%
	Ebitda<0	22	2,5%		Ebitda<0	60	6,8%
Familiari Osservatorio A.U.B. 2007	PFN/EBITDA	N	%	Familiari Osservatorio A.U.B. 2008	PFN/EBITDA	N	%
<i>(solo le 665 aziende con dati 2008 disponibili e PFN/Ebitda positivi)</i>	>2	421	63,3%		>2	488	73,4%
	>3	341	51,2%		>3	393	59,1%
	>4	267	40,1%		>4	332	49,9%
	>5	217	32,6%		>5	271	40,8%

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide

Fonte: Aida



L'indebitamento delle aziende familiari dell'Osservatorio AUB nelle diverse aree geografiche

Indebitamento ed area geografica	PFN/Ebitda 2007	PFN/Ebitda 2007 (solo aziende con dati 2008 disponibili)	PFN/Ebitda 2008	Δ 2007-2008
Nord-Est	5,6	5,3	5,7	+0,4
Nord-Ovest	4,9	4,6	5,3	+0,7
Centro	6,2	5,9	5,3	-0,6
Sud e Isole	6,8	5,1	4,6	-0,5

Il rapporto PFN/Ebitda è calcolato sulle sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.

Posizione Finanziaria Netta = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide

Fonte: Aida.



Sono state considerate familiari:

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

In caso di gruppi monobusiness:

Si è ritenuto opportuno includere le società controllanti nei seguenti casi:

- i) la società controllante è una pura finanziaria di partecipazioni;
- ii) esiste una sola controllata operativa rilevante ai nostri fini (e dunque al di sopra dei 50 Mio €)
- iii) il perimetro di consolidamento della controllante coincide sostanzialmente con le dimensioni della principale controllata

Sono state escluse tutte le società controllate, sia di primo livello (in caso di inclusione della capogruppo nella lista) che nei livelli successivi.



In caso di gruppi multibusiness:

Sono state escluse le controllanti - capogruppo (spesso società finanziarie)

- Sono state incluse le società controllate (operative) al secondo livello della catena di controllo

- Sono state incluse società finanziarie di partecipazioni di secondo livello (sub-holding, individuate come tali mediante il codice ATECORI) soltanto nelle seguenti circostanze:

- i) le società da queste controllate con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €, svolgono attività tra loro simili

- ii) vi è una sola società controllata con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €.

- Si è deciso di escludere anche le società a controllo familiare al terzo livello e successivi poiché le informazioni risultano in larga parte contenute nel bilancio consolidato delle controllanti di secondo livello, incluse nella lista secondo i criteri di cui sopra.

La raccolta di dati ed informazioni sugli organi di governo e sui leader aziendali è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle visure camerali storiche delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano). Per questo motivo, è stato necessario effettuare alcune scelte metodologiche per garantire l'analizzabilità dei dati. In particolare:

- La familiarità del Presidente, dell'Amministratore Delegato, dell'Amministratore Unico e di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello della famiglia proprietaria. Dunque, i dati potrebbero risultare lievemente sottostimati;
- Lo stesso dicasi per l'appartenenza alla famiglia di controllo dei soggetti detentori di quote del capitale sociale;
- Nei casi di Amministratori Delegati multipli, invece, la familiarità è stata valutata considerando la presenza di almeno un Amministratore Delegato considerato familiare in base ai criteri di cui sopra nel team di vertice.