

# Le aziende familiari: tematiche di gestione e di sviluppo

**Guido Corbetta**

**Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle aziende familiari  
In memoria di Alberto Falck**

**Bari, 15 ottobre 2020**



# Le aziende familiari con fatturato >20 mln € sono pari al **66,3% del totale** delle imprese operanti in Italia

Bocconi

ASSETTO PROPRIETARIO	Imprese operanti in Italia	
	N	%
<b>Familiari</b>	<b>11.176</b>	<b>66,3%</b>
Filiali di Imprese Estere	2.991	17,8%
Cooperative e Consorzi	935	5,6%
Coalizioni	708	4,2%
Statali/Enti locali	606	3,6%
Controllate da Fondi di Investimento / P.E.	299	1,8%
Controllate da Banche / Assicurazioni	106	0,6%
Altro ***	24	0,1%
<b>Totale</b>	<b>16.845</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Public companies o aziende controllate da fondazioni.

## In Puglia le aziende familiari con fatturato >20 mln € sono pari ad oltre l'81% del totale delle imprese

Bocconi

ASSETTO PROPRIETARIO	Puglia		Osservatorio AUB	
	N	%	N	%
<b>Familiari</b>	272	<b>81,7%</b>	11.176	<b>66,3%</b>
Filiali di Imprese Estere	12	3,6%	2.991	17,8%
Coalizioni	11	3,3%	708	4,2%
Statali/Enti locali	15	4,5%	606	3,6%
Cooperative e Consorzi	20	6%	935	5,6%
Controllate da Fondi di Investimento	2	0,6%	299	1,8%
Controllate da Banche / Assicurazioni	0	0%	106	0,6%
Altro ***	1	0,3%	24	0,1%
<b>Totale</b>	<b>333</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.845</b>	<b>100,0%</b>

(\*) Public companies o aziende controllate da fondazioni.

**Il 30% delle aziende familiari sopravvive al fondatore**

**Il 13% delle aziende familiari riesce ad arrivare alla terza generazione**

**Il 4% delle aziende familiari approda alla quarta generazione o successive**

**(fonte: *Family Firm Institute*)**

## I leader **più giovani** mostrano performance statisticamente superiori

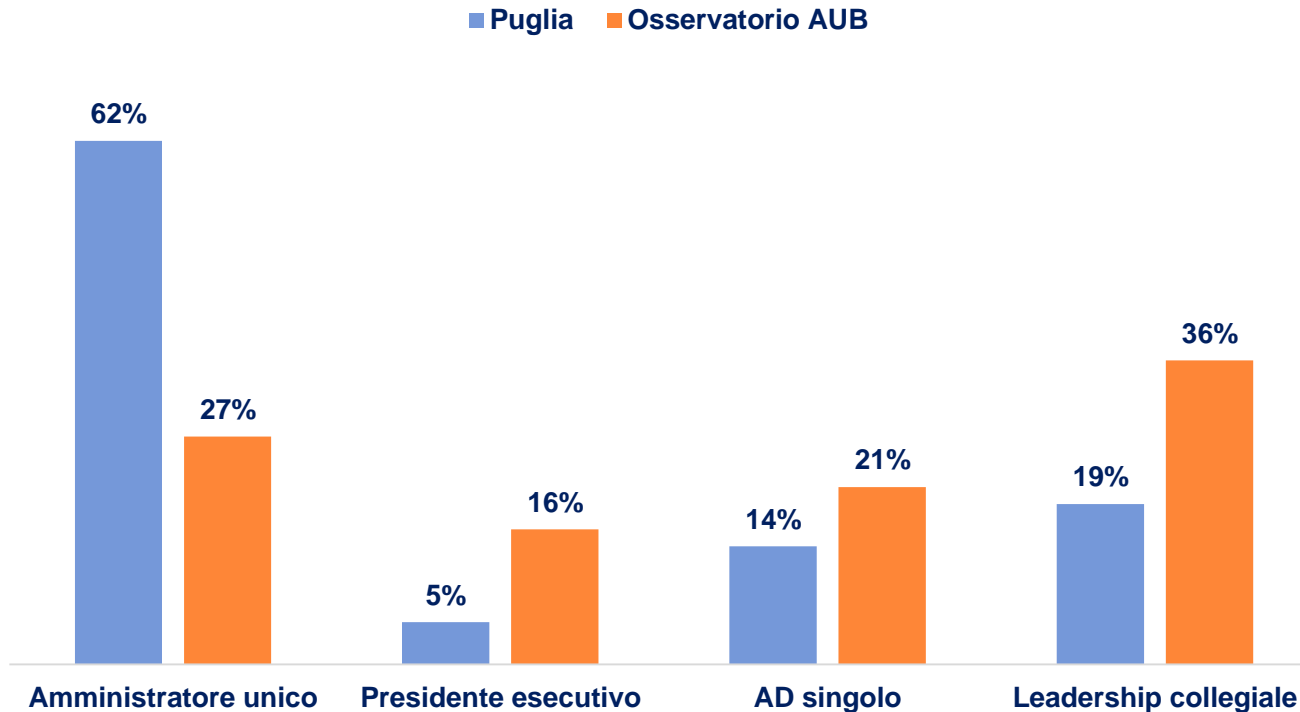
Bocconi

Classi di età	$\Delta$ ROE	$\Delta$ ROA	$\Delta$ Tasso di Crescita Ricavi
Meno di 50 anni	+3,1 ***	+0,4 ***	+3,2 ***
Oltre 70 anni	-2,4 ***	-0,5 ***	-2,3 ***

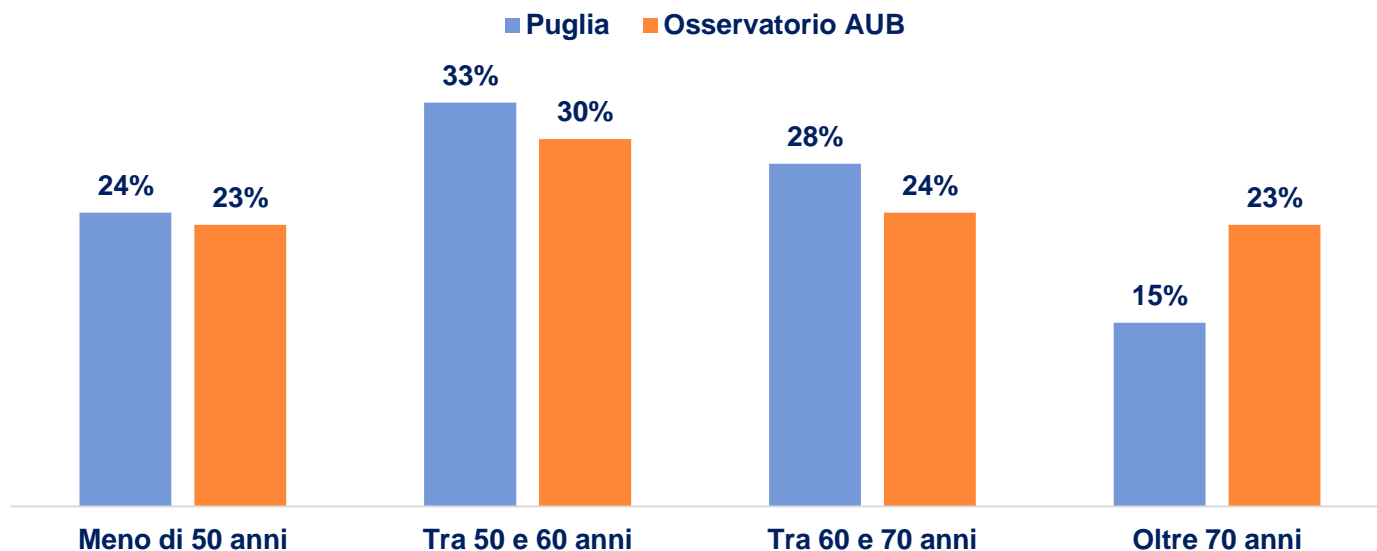
I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2015 per le aziende >50 mln € e 2007-2015 per le aziende tra 20-50 mln € (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

# In Puglia il modello dell'Amministratore Unico mostra una maggiore diffusione, mentre la leadership collegiale ha una diffusione inferiore alla media nazionale

Bocconi

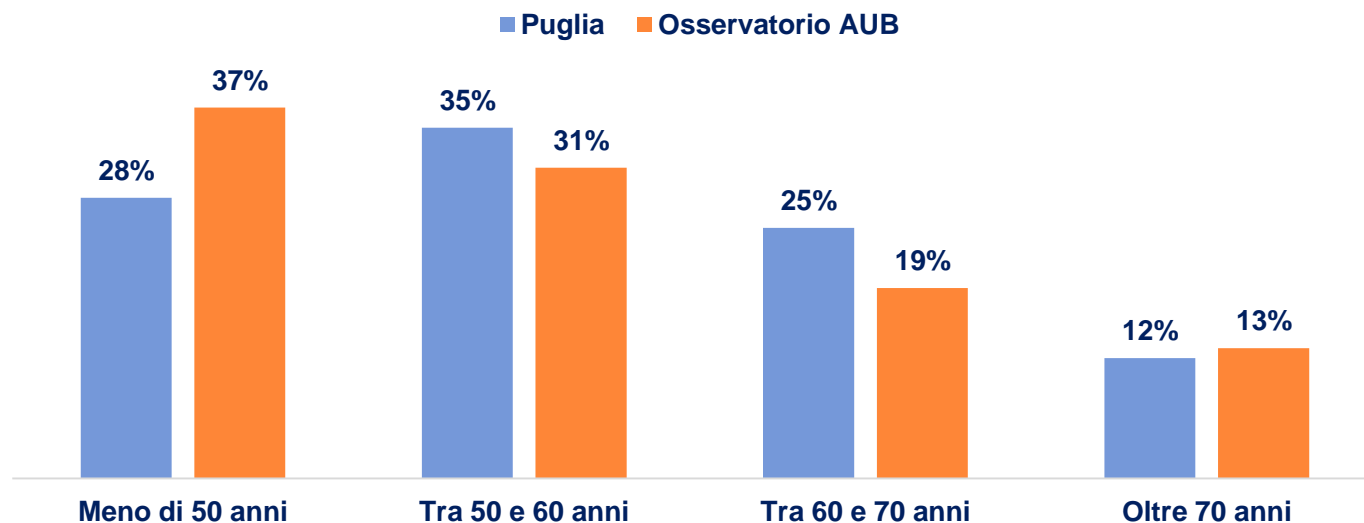


## Considerando il leader più anziano della leadership collegiale, in Puglia ci sono meno leader oltre 70 anni rispetto alla media nazionale



## Qualora invece si consideri la presenza del leader più giovane della leadership collegiale, in Puglia si registra una anzianità media più alta

Bocconi





1

**Distinguere l'azienda dalla famiglia**

2

**Applicare una «governance moderna»**

3

**Valutare la «competenza» più della «appartenenza»**

4

**Definire (presto e bene) regole condivise**

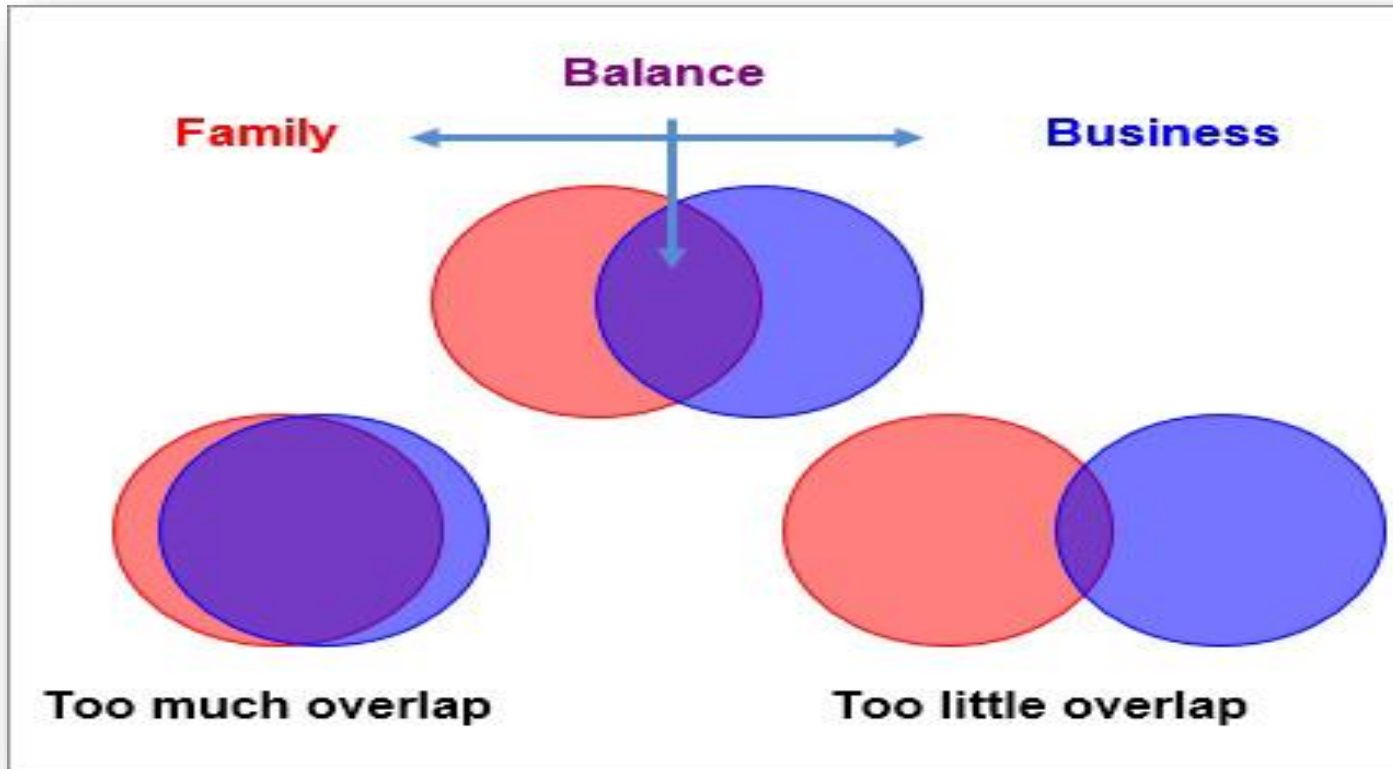
5

**Prepararsi all' imprevisto. Le condizioni patrimoniali**

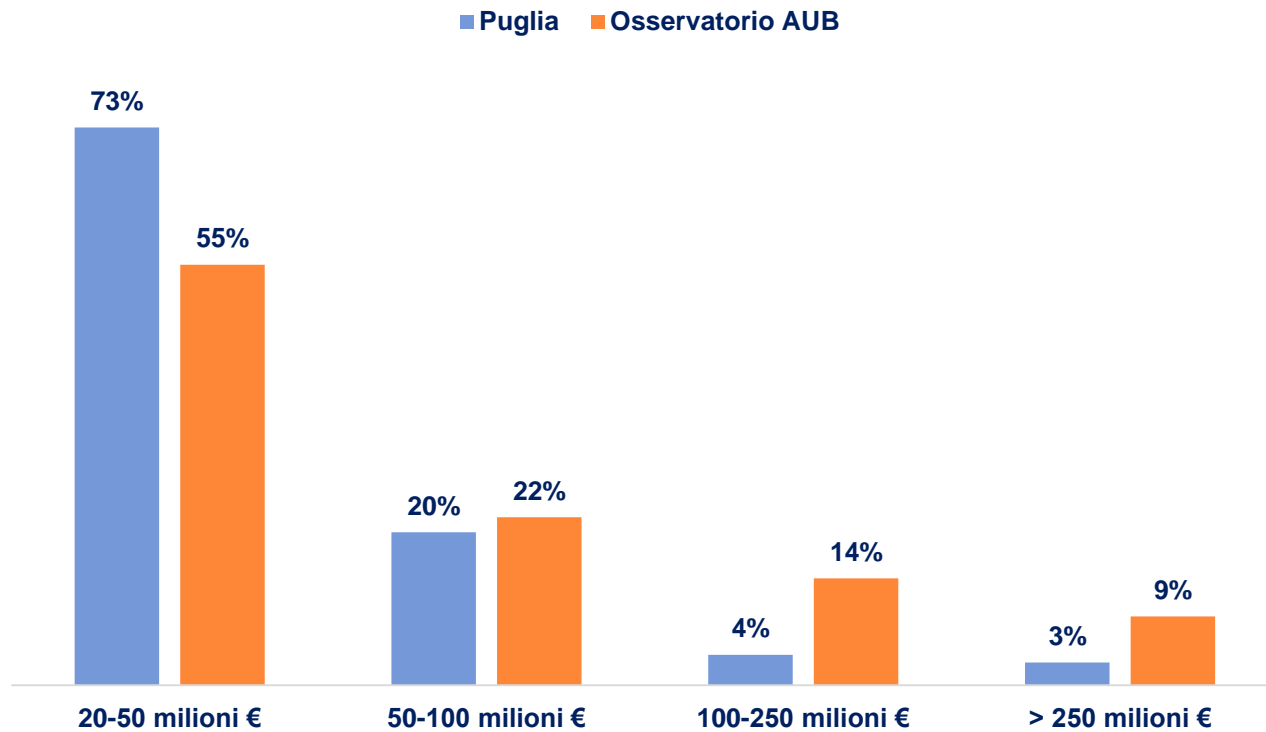
6

**Coinvolgere «attori terzi» competenti**

# La capacità di **distinguere** l'azienda dalla famiglia dipende dalla educazione diffusa di generazione in generazione

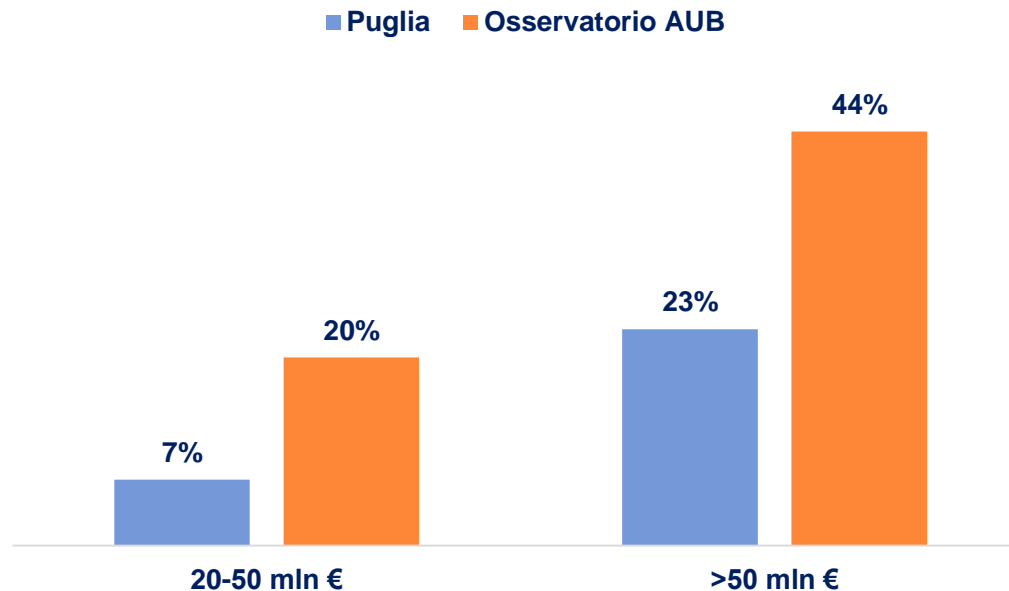


## Le aziende familiari pugliesi hanno in media una dimensione inferiore rispetto alla media nazionale



## Le aziende familiari pugliesi hanno realizzato un numero inferiore di Investimenti Diretti Esteri (IDE) rispetto alla media nazionale

Bocconi



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

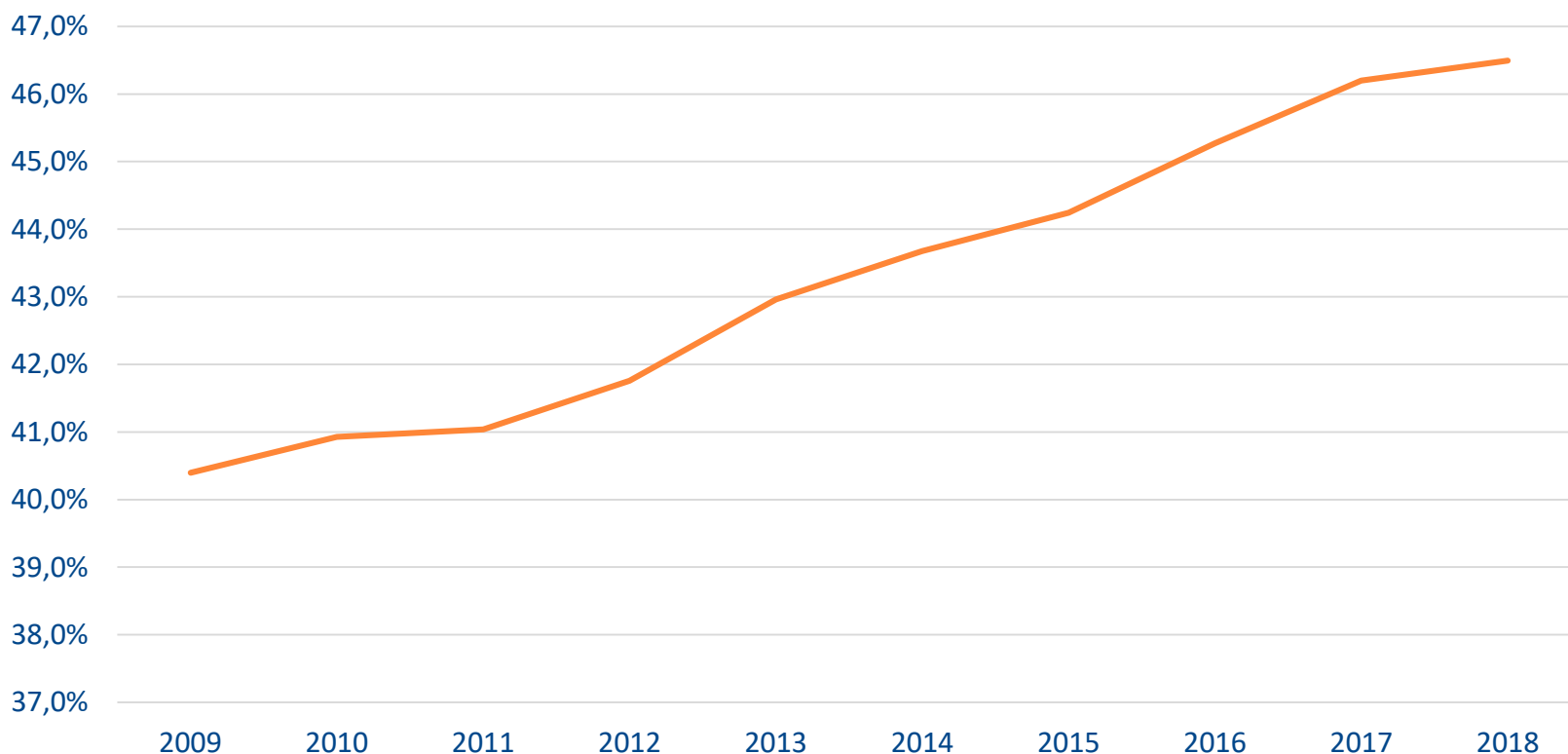


- ✓ **Separare organi «familiari» da organi «aziendali»**
- ✓ **Applicare il principio di *accountability* (tutti rendono conto)**
- ✓ **Identificare un **Presidente** competente**
- ✓ **Inserire consiglieri di amministrazione non familiari e **indipendenti****

**Si veda: [www.codicesocietafamiliari.it](http://www.codicesocietafamiliari.it)**

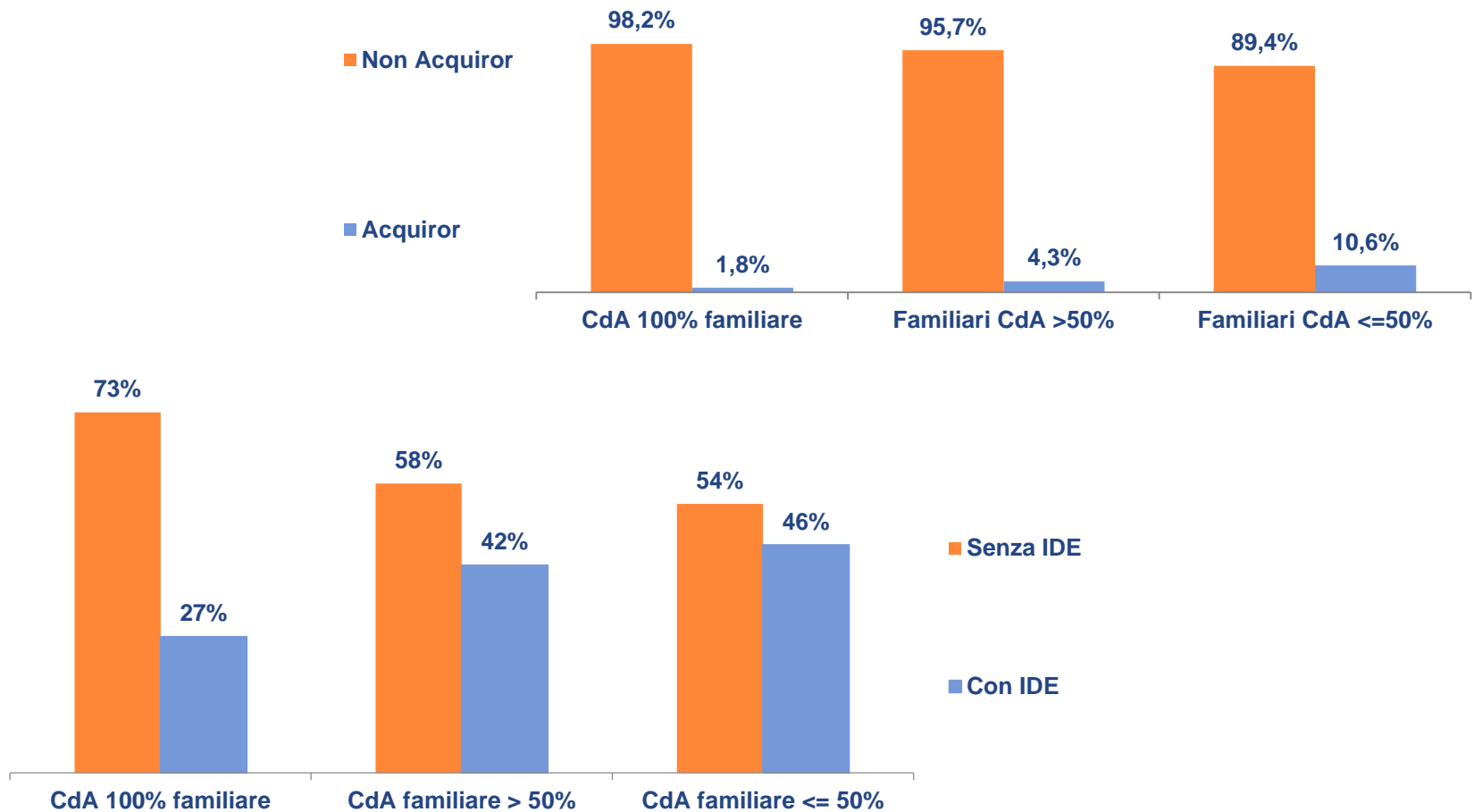
## Le aziende familiari italiane con una holding controllante sono aumentate dal 2009 al 2018 \*

Aziende con una holding controllante



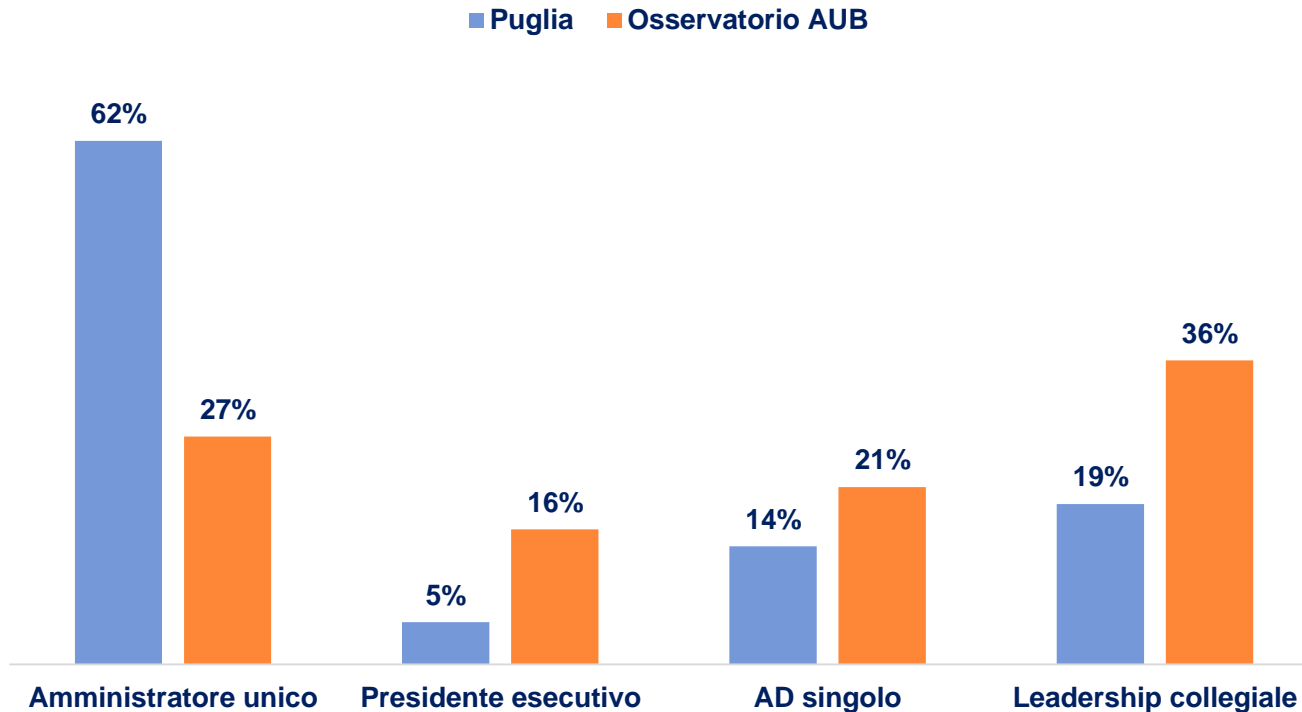
(\*) Dati riferiti a tutte le aziende familiari italiane con fatturato > 50 mln €.

# Le aziende familiari italiane che fanno acquisizioni e Investimenti Diretti Esteri (IDE) hanno Consigli di Amministrazione più aperti verso i non familiari



# Le aziende familiari pugliesi mostrano una diffusione (troppo) elevata del modello dell'Amministratore Unico rispetto alla media nazionale

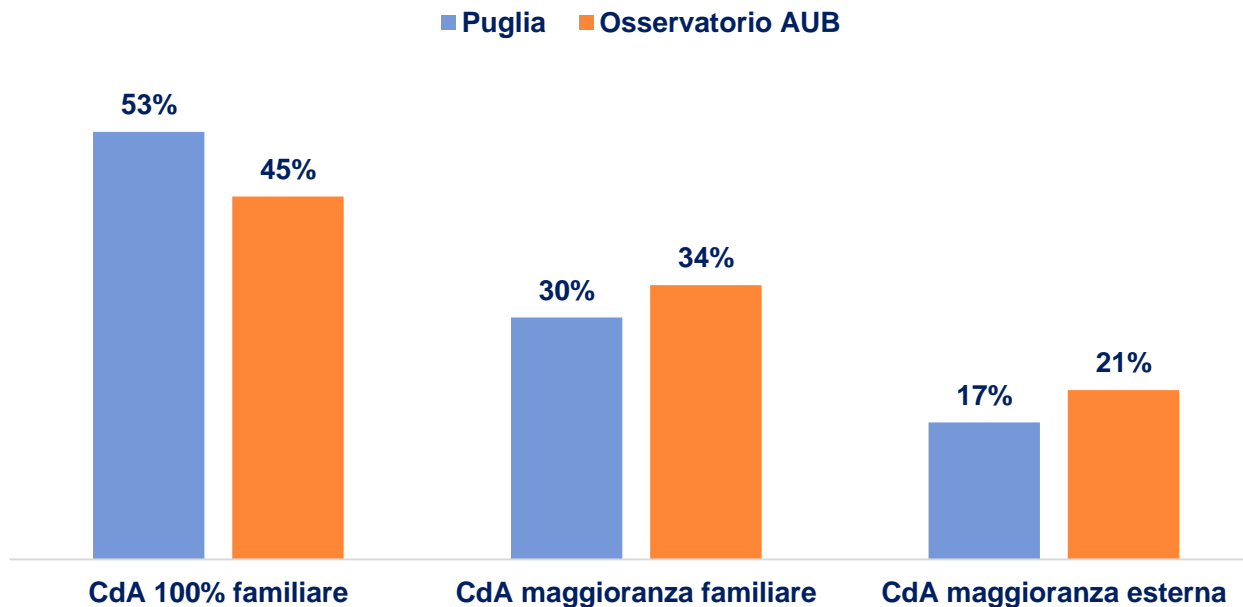
Bocconi

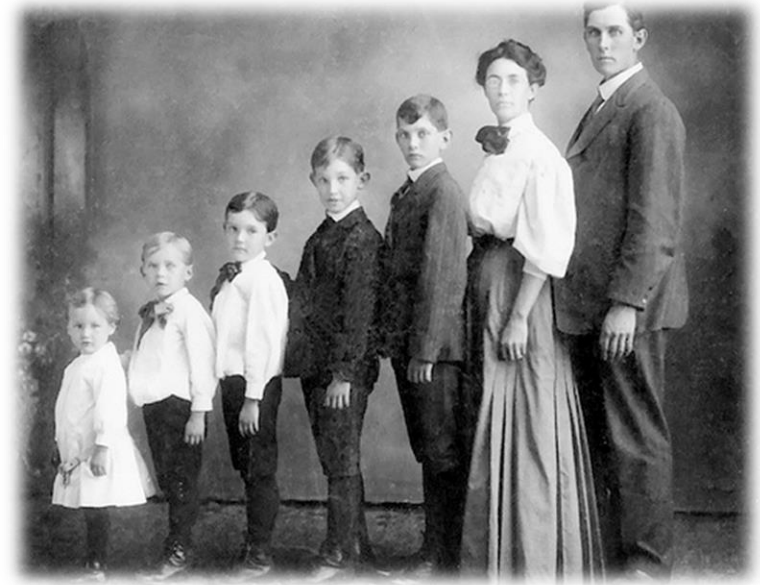




## Le aziende familiari pugliesi mostrano minore apertura verso i non familiari nel CdA rispetto alla media nazionale

Bocconi





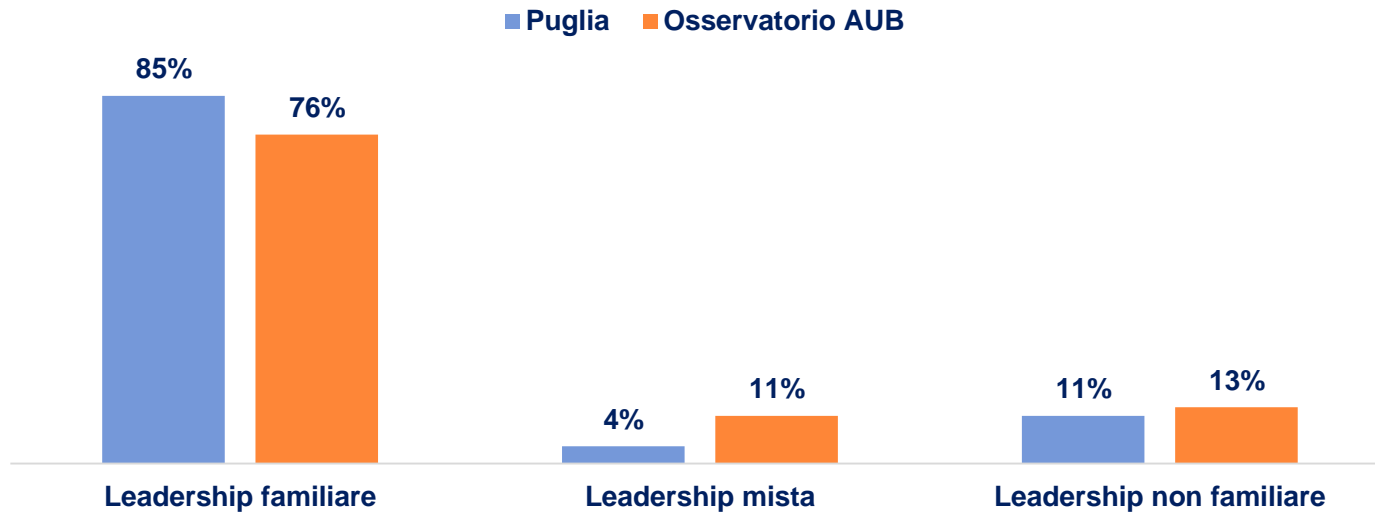
- ✓ Svolgere **analisi delle competenze** dei familiari e della loro coerenza con le necessità aziendali
- ✓ Dare importanza alle **performance raggiunte** dai familiari
- ✓ Coinvolgere nella valutazione anche **persone non familiari**

**«Non sarete dei semplici eredi chiamati a gestire con onore il bene lasciato dal fondatore, bensì dei ri-fondatori: ogni generazione rifonda l'azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo o, addirittura, cambiandola totalmente»**

**Alberto Falck**

# L'85% delle aziende familiari pugliesi ha una leadership familiare, di conseguenza è ancora più importante una valutazione dei leader familiari

Bocconi





**Definire tempestivamente un accordo di famiglia**

- ✓ **dando precedenza alla competitività dell'impresa rispetto agli equilibri familiari**
- ✓ **definendo le regole per la successione nella proprietà e nella gestione dell'azienda**

**Quasi il 65%\* delle imprese familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di Euro ha almeno 3 soci che si può presumere abbiano almeno 4 o più eredi. La numerosità di familiari aumenta la necessità di accordi.**

**\* (Aziende familiari con Holding 46,5% x 56% = 26%; Aziende familiari senza Holding 53,5% x 72% = 38,5%; Totale Aziende familiari con 3 o più soci 26% + 38,5% = 64,5%)**

## Prepararsi ad affrontare ogni imprevisto prevedendo che:

- ✓ una **parte del patrimonio familiare** sia sempre libera
- ✓ una parte del patrimonio familiare permetta di **"liquidare"** quote dei soci che lo desiderino
- ✓ il patrimonio sia **frazionato** tra familiari per ridurre i rischi in caso di morte improvvisa di uno di essi



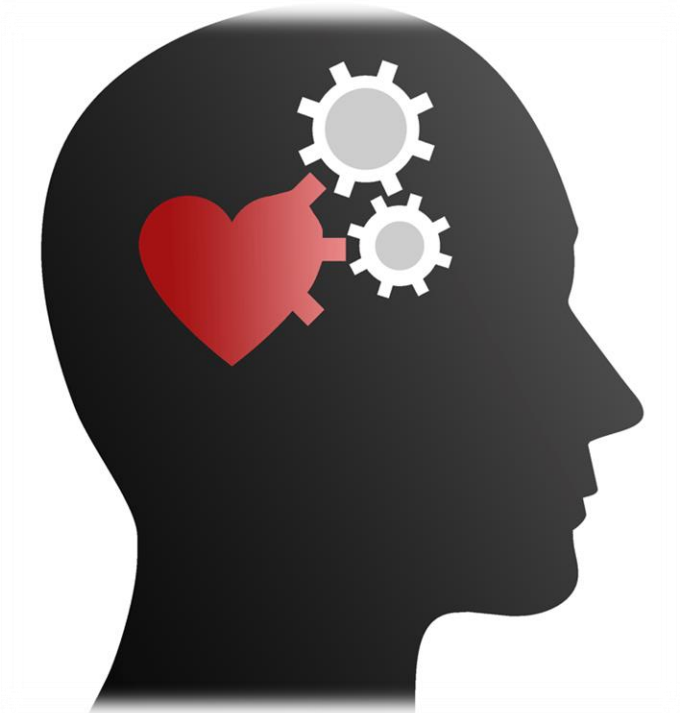
## Le aziende familiari pugliesi distribuiscono meno dividendi delle imprese familiari italiane, pur a fronte di risultati migliori

Bocconi

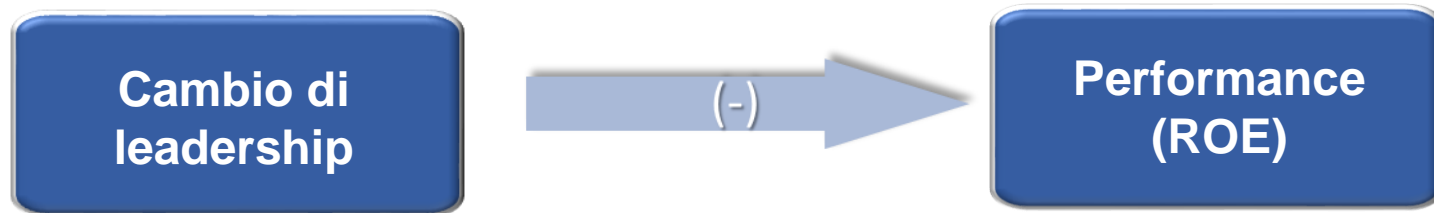
	Puglia		Osservatorio AUB	
YEAR	% aziende con Utile > 0	% aziende che hanno distribuito dividendi	% aziende con Utile > 0	% aziende che hanno distribuito dividendi
2012	89,2%	21,4%	83,2%	34,4%
2013	86,7%	24,6%	86,6%	37,5%
2014	92,7%	34,2%	90,4%	42,8%
2015	93,8%	33,8%	91,3%	44,8%
2016	<b>95,2%</b>	<b>34,7%</b>	<b>90,7%</b>	<b>43,3%</b>



**Dotarsi delle necessarie competenze (tecniche, funzionali, professionali, ...) per ridurre il peso delle emozioni familiari e aumentare quello delle valutazioni tecniche**



# Il cambio di leadership generazionale ha un impatto mediamente negativo sulle performance (confrontando 3 pre vs 3 anni post-successione)




---

**Variabile dipendente:**

**ROE**

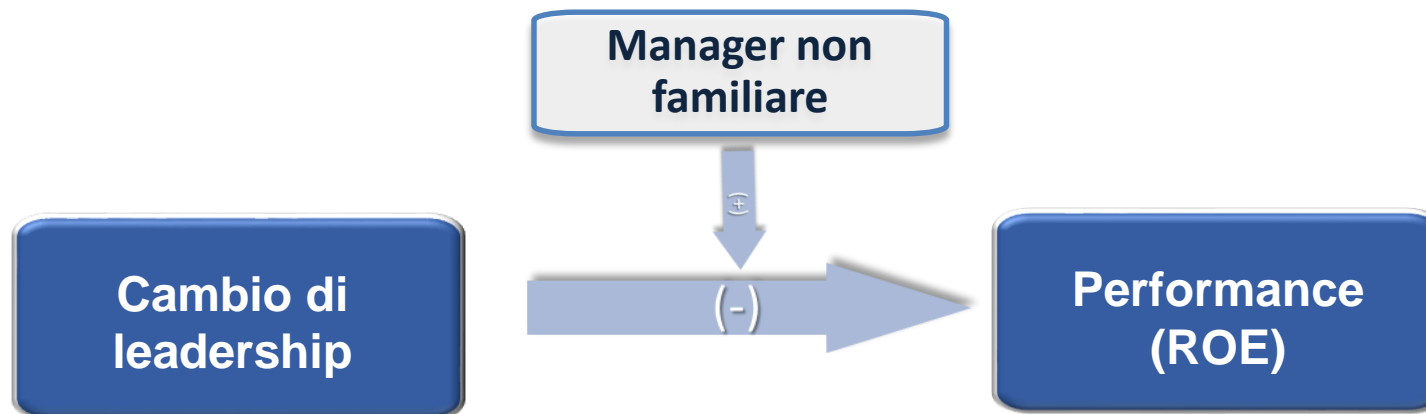
---

**Cambio di leadership**

**-1.6\***

*I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2015 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello difference in difference (DiD) utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento (debt / equity ratio); 3) Presenza di consiglieri familiari nel CdA; 4) liquidità (attivo corrente/passivo corrente)*

## L'impatto negativo del cambio al vertice può essere mitigato con un AD entrante non familiare



Variabile dipendente:	ROE
Cambio di leadership	-2,4**
Mentoring	---
Cambio * Mentoring	<b>+5,9**</b>

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2007-2015 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello difference in difference (DiD) utilizzando le seguenti variabili di controllo: 1) dimensione dell'azienda; 2) indebitamento (debt / equity ratio); 3) Presenza di consiglieri familiari nel CdA; 4) liquidità (attivo corrente/passivo corrente)