

# **Valore e performance dell'Impresa Famigliare in Italia e in Europa**

**A cura di**

**Alessandro Amadori, Maurizio Pessato,  
Paola Simonetta e Martina Magli**

**Si ringrazia lo Sponsor:**

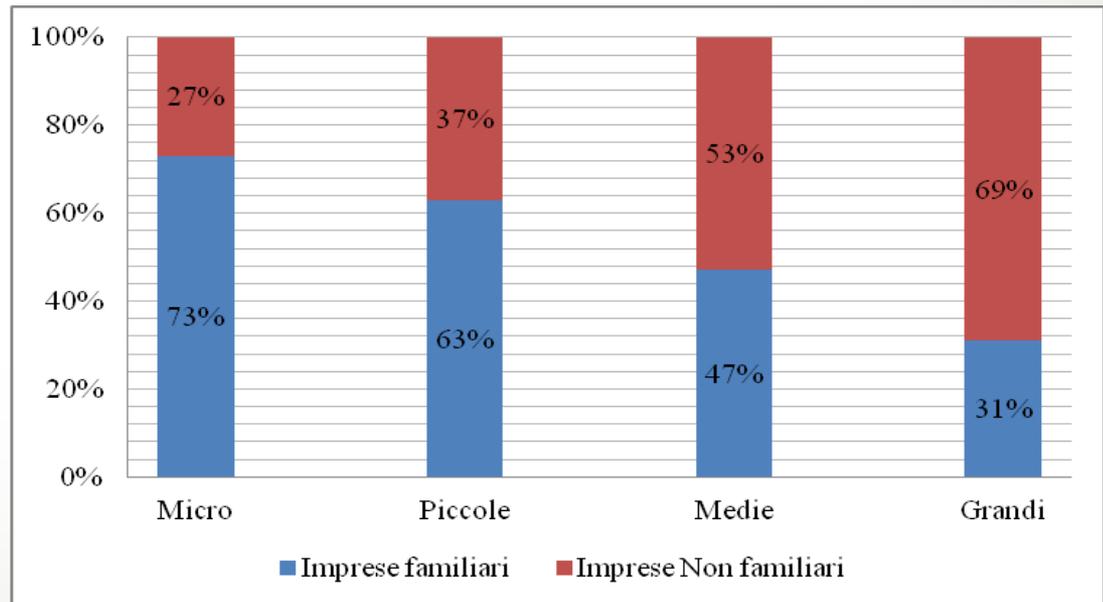


# Definizione di impresa familiare

Da un punto di vista definitorio si è in presenza di un'**impresa familiare** quando una famiglia dispone di un certo grado di controllo sulla direzione strategica dell'impresa, oppure nel caso in cui più di un membro della famiglia abbia una responsabilità manageriale significativa in azienda.

A livello internazionale, il **family business** è quell'attività d'impresa che viene gestita con l'intenzione di formare, sviluppare e sostenere nel tempo una vision condivisa da una coalizione dominante, controllata da membri della stessa famiglia o da un ristretto gruppo di famiglie.

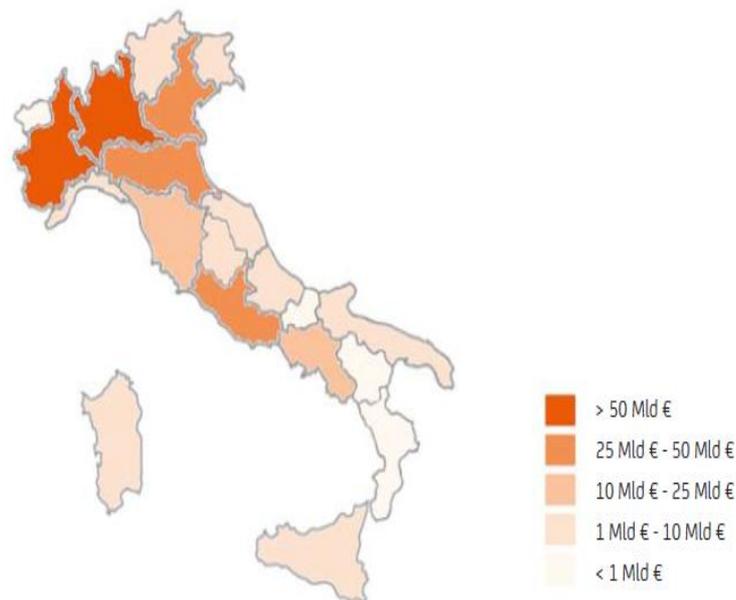
Secondo il Censimento dell'Istat il 72,1% delle imprese italiane è a controllo familiare. Più cresce la dimensione dell'azienda, meno frequente è, in modo proporzionale, il meccanismo del controllo familiare.



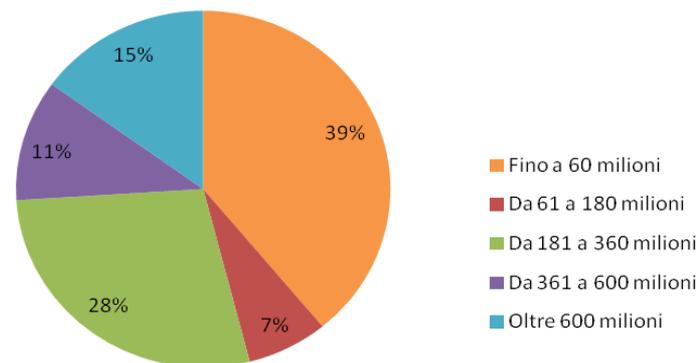
Dal 2009 è stato istituito un osservatorio al fine di fornire un quadro descrittivo sempre più articolato sulla realtà delle medie e grandi aziende familiari italiane, in quanto esse hanno notevoli effetti positivi sull'occupazione e rappresentano un'importante opportunità di crescita per l'intero sistema economico nazionale.

L'Osservatorio AUB considera come familiari le società controllate da una o due famiglie almeno al 50% (se non quotate), e almeno al 25% (se quotate).

Il fatturato delle aziende familiari nelle Regioni italiane



Le imprese familiari italiane per classi di fatturato



La popolazione monitorata dall'Osservatorio AUB si compone, alla fine del 2010, di 7.105 aziende, tutte con un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. In termini di assetto proprietario 4.077 aziende sono a controllo familiare (pari al 56,9%).

# Le imprese familiari

## In Europa

## Nel mondo

	Imprese di proprietà familiare	solo imprese familiari	
		CEO di famiglia	management di famiglia
Francia	80,0	64,2	25,8
Germania	89,8	84,5	28,0
Italia	85,6	83,9	66,3
Spagna	83,0	79,6	35,5
Regno Unito	80,5	70,8	10,4

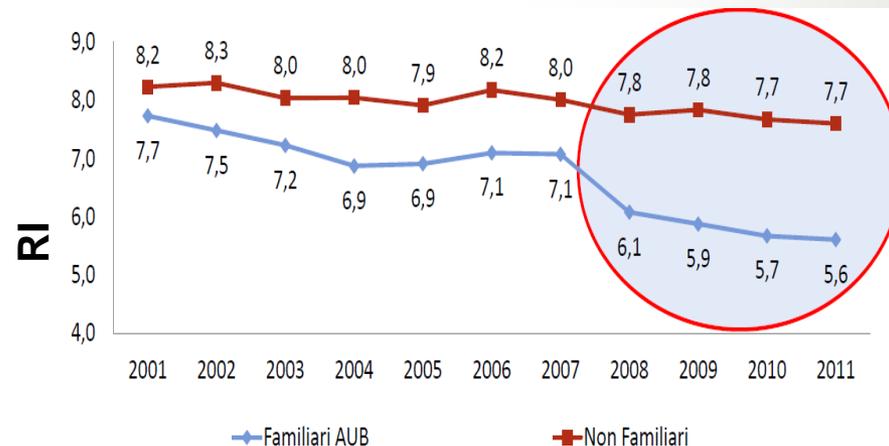
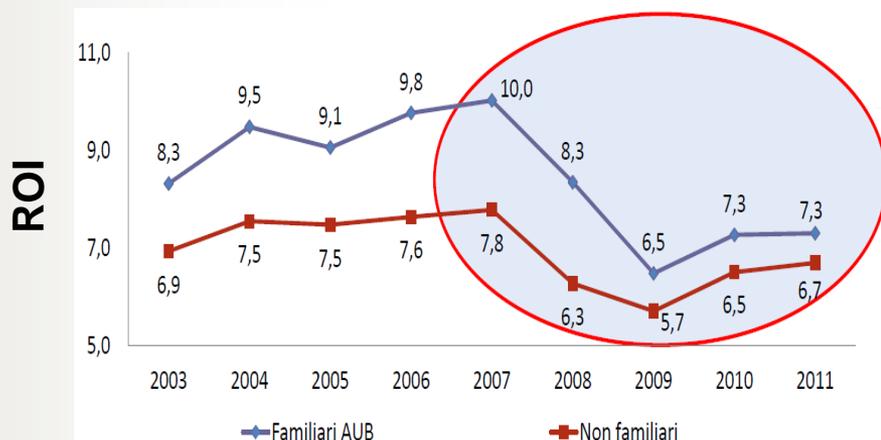
- ❖ Le aziende familiari creano tra il 70% e il 90% del PIL mondiale annuo.
- ❖ L'ambiente per l'innovazione nelle imprese familiari migliora, quando più generazioni della famiglia proprietaria sono attivamente coinvolte nel business.
- ❖ Le imprese familiari nei paesi in via di sviluppo sono spesso di proprietà di minoranze straniere e tendono a essere la forza dominante in quelle economie.
- ❖ L'internazionalizzazione delle aziende diventa più probabile, quando i membri più giovani della famiglia sono coinvolti nella gestione della società.

Fonte: Bugamelli, Cannari, Lotti e Magri (2012)

# Indicatori economici dell'impresa familiare

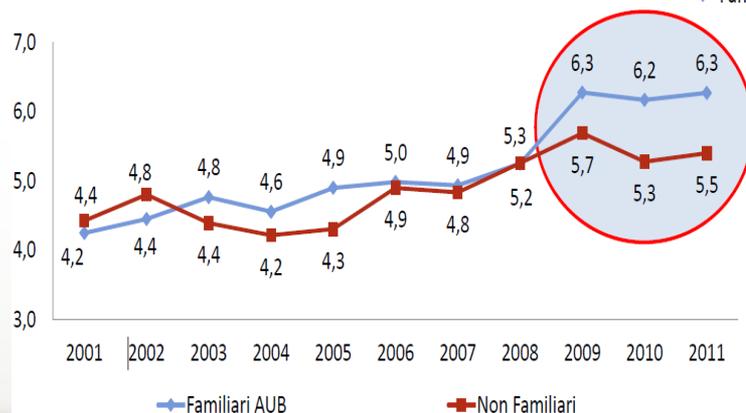
Le aziende familiari hanno mostrato nell'ultimo decennio risultati, in termini di crescita e redditività, mediamente superiori rispetto alle altre classi di aziende.

Esse hanno reagito con decisione alla crisi che ha colpito il nostro paese all'inizio del 2008: nonostante tutte le aziende abbiano sofferto pesantemente gli effetti della crisi, la maggior parte di quelle familiari ha saputo resistere bene, continuando a creare ricchezza e a garantire occupazione.



Reddito Operativo/Capitale Investito

EBITDA

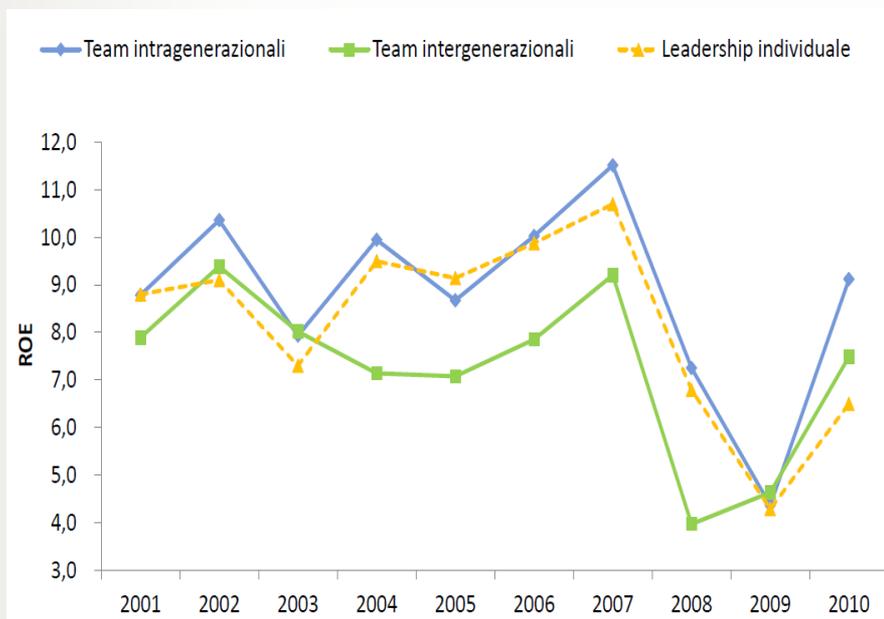


Rapporto d'Indebitamento

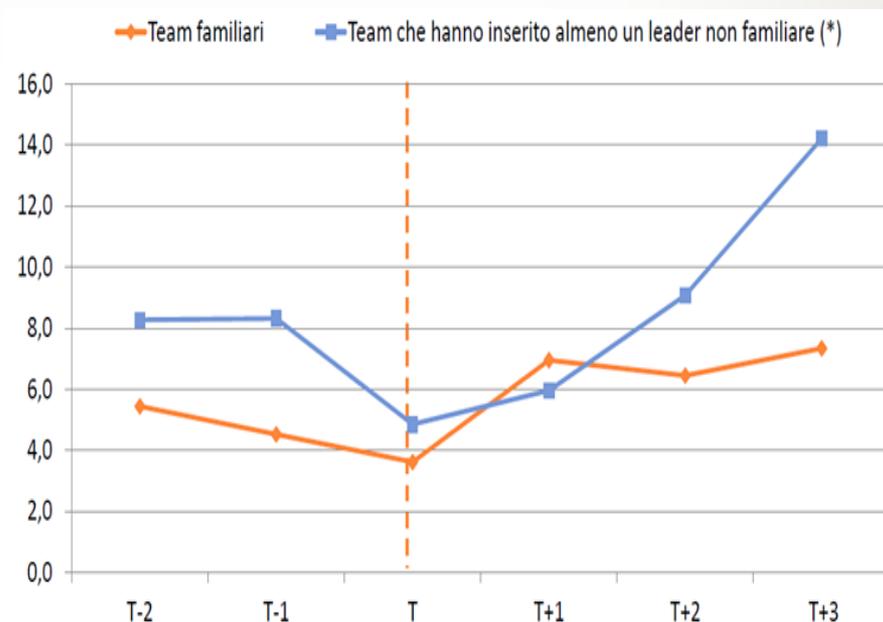
Posizione Finanziaria Netta

# Driver di successo per le imprese familiari

## a) Evitare la convivenza (forzata) tra generazioni



La convivenza tra generazioni **differenti** nel team di vertice genera risultati meno positivi.



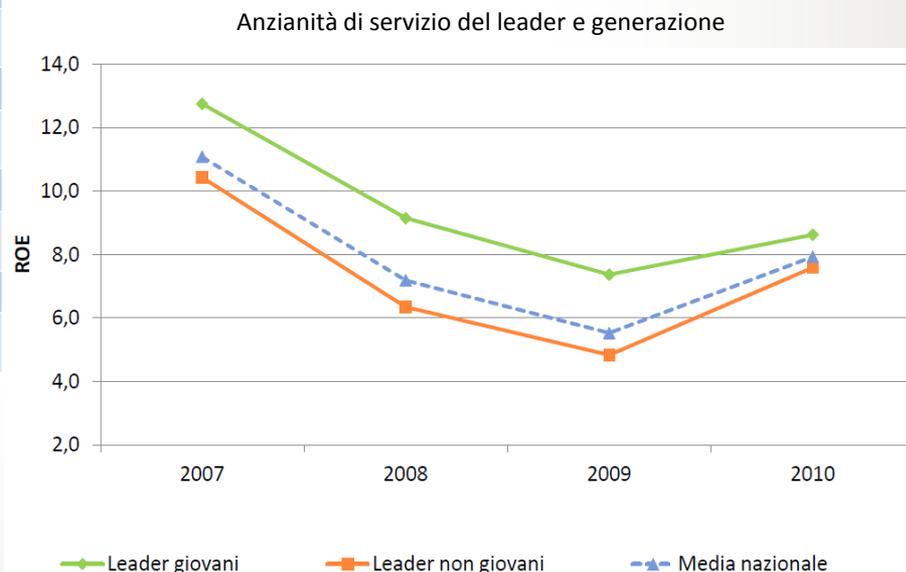
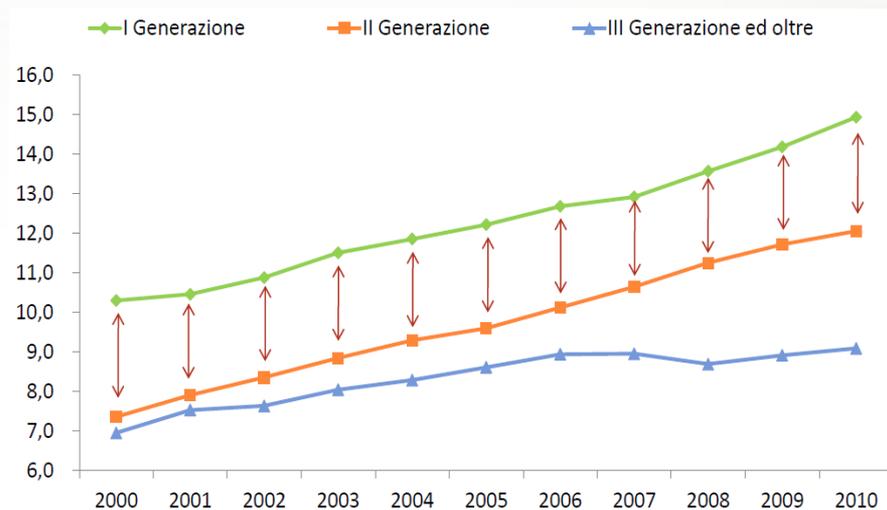
Nei team **intergenerazionali** l'ingresso di un leader non familiare può servire a risolvere eventuali conflitti tra generazioni.

# Driver di successo per le imprese familiari

**b) Pianificare la successione al vertice** (soprattutto nel caso di aziende di I generazione, in cui l'anzianità di servizio del leader è più elevata)

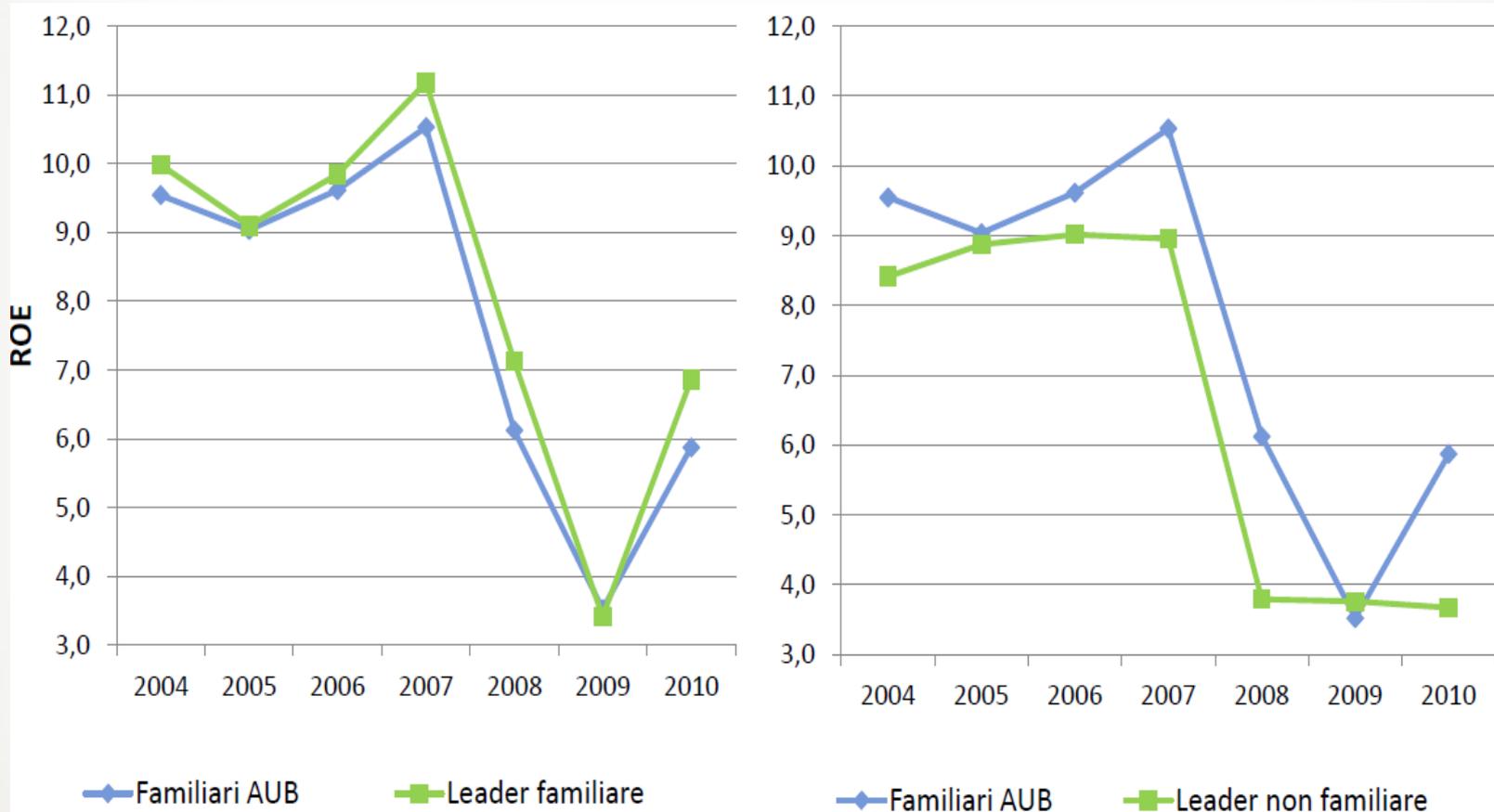
Età del leader	Δ Crescita		Δ ROE	
	no	si	no	si
Fondatore				
Meno di 40	+2,9***	+8,9***	+1,6**	+10,2***
[40-50]	+0,5	+3,2***	+0,2	+2,5**
[50-60]	-0,1	+3,2	-0,2	-0,4
[60-70]	-0,8*	-1,8**	-0,2	-1,6**
Oltre 70	-1,6**	-3,0***	-1,0*	-3,3***

**c) Aprire ai giovani** (di età inferiore a 50 anni)



# Driver di successo per le imprese familiari

## d) Aprire ai consiglieri non familiari (almeno in alcuni contesti)



CdA aperti a leader non familiari mostrano maggiori performance.

# Driver di successo per le imprese familiari

## e) Le quote "rosa"

Donne nel CdA	% di aziende	$\Delta$ ROI	$\Delta$ ROE	$\Delta$ R.I.
Nessuna donna	45,3%	-0,7***	-0,5*	+1,0***
Almeno 1 donna	54,7%	+0,7***	+0,5*	-1,0***
Almeno 2 donne	23,0%	+0,3*	+0,4	-1,0***

La presenza delle donne dà un impulso positivo alle performance aziendali, sia nella veste di consiglieri...

Leader donna	% di aziende	$\Delta$ ROI	$\Delta$ ROE	$\Delta$ R.I.
Leader singolo donna	9,1%	+0,2	+2,5***	+0,8*
Almeno una donna nel team di AD	35,6%	+0,7**	+0,6	-0,6*

...che nella leadership.

Modello di governo	ROE (media 2001 - 2010)	
	Leadership Individuale	Leadership Collegiale
Modello <b>femminile</b> (*)	10,0%	8,6%
Modello <b>misto</b> (**)	7,7%	7,9%
Modello <b>maschile</b> (***)	7,4%	8,0%

Coniugando leader donna e consiglieri donna, la performance aziendale aumenta.

# ***Il pentalogo del successo***

- 1) Team intragenerazionali**
- 2) Successioni al vertice "anticipate"**
- 3) Anche leader giovani**
- 4) Consiglieri esterni alla famiglia**
- 5) Più pensiero femminile**