



In collaborazione con



**Borsa Italiana**



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO  
MONZABRIANZA  
LODI

Bocconi

Cattedra AIDAF – EY  
di Strategia delle Aziende Familiari  
in memoria di Alberto Falck

# Le aziende familiari: numeri e regole per il passaggio generazionale



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

*Guido Corbetta*

*7 luglio 2020*

# Le aziende familiari con fatturato >20 mln € sono pari al **65,8% del totale** delle imprese operanti in Italia

Bocconi

ASSETTO PROPRIETARIO	Imprese operanti in Italia	
	N	%
<b>Familiari</b>	<b>11.079</b>	<b>65,8%</b>
Filiali di Imprese Estere	3.065	18,2%
Cooperative e Consorzi	926	5,5%
Coalizioni	667	4,0%
Statali/Enti locali	606	3,6%
Controllate da Fondi di Investimento / P.E.	371	2,2%
Controllate da Banche / Assicurazioni	107	0,6%
Controllate da Fondazioni	19	0,1%
Public companies	8	0,0%
<b>Totale</b>	<b>16.845</b>	<b>100,0%</b>

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

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

**Il 4% delle imprese 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.

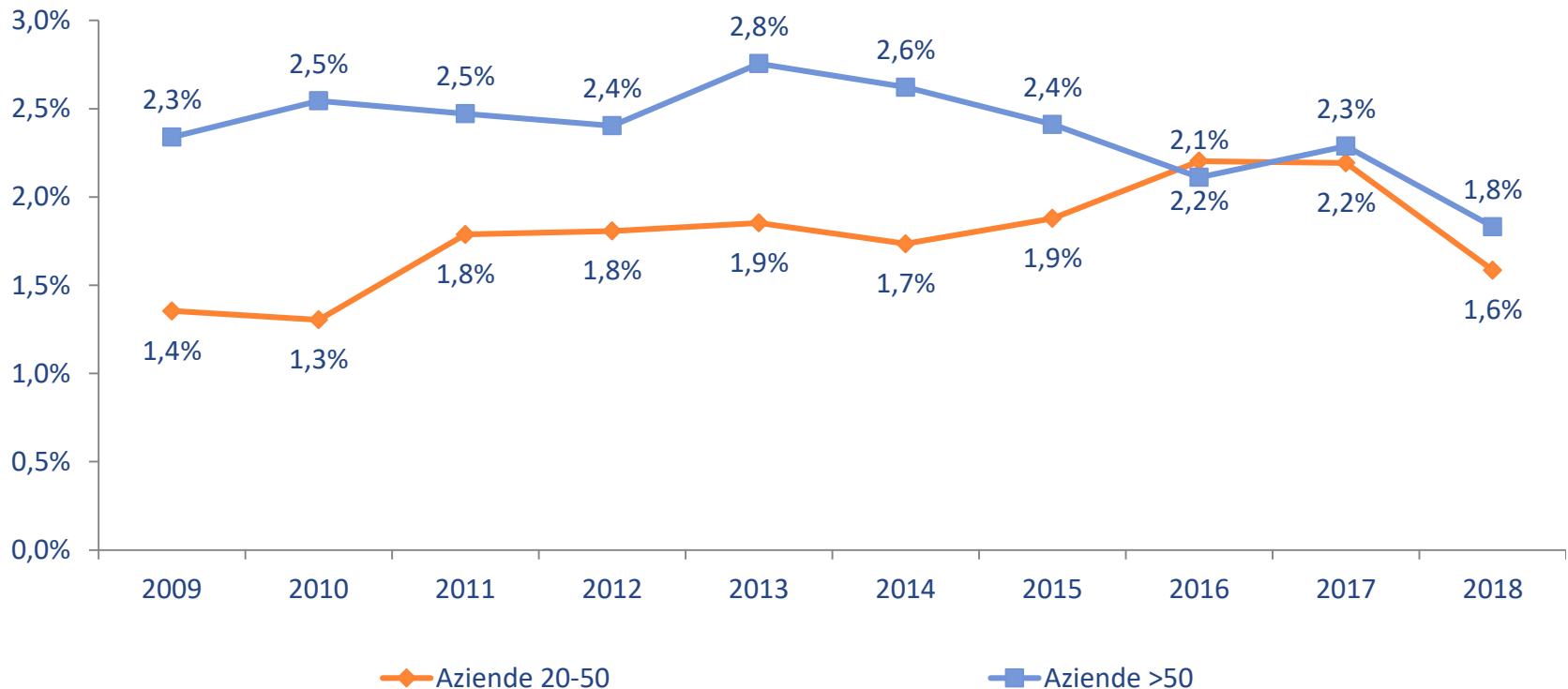
**“Il passaggio generazionale è un **processo**:**

- **composto da un insieme di fasi che si svolgono in un periodo che può anche durare **decenni**;**
- **che inizia quando i figli e le figlie sono ancora in **giovane età**;**
- **che continua, di norma, con un lungo periodo di **convivenza** tra senior e junior;**
- **che termina con un **nuovo assetto** proprietario in capo ai successori e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda”.**

**(fonte: Guido Corbetta)**

# Circa il **2,0%** delle aziende familiari è stato **oggetto ogni anno di un cambio di leadership generazionale**, e il trend è in calo negli ultimi anni

Aziende che hanno effettuato un cambio di leadership generazionale



**Si può ipotizzare che in Italia nelle imprese familiari  
con oltre 1 mln € di fatturato si realizzino circa\***

Bocconi

**3.600**  
**cambi di leadership**  
**generazionali**  
**ogni anno**  
 **$[218.101 \times 82\% \times 2\%]$  \*\***

(\*) In Italia esistono circa 218.101 imprese con fatturato superiore ad 1 milione di euro (Fonte: Aida in data 11/11/2017)

(\*\*) Le aziende familiari sono pari, in media, all'82% in Italia (Fonte: Banca d'Italia)

1

**Distinguere l'impresa 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

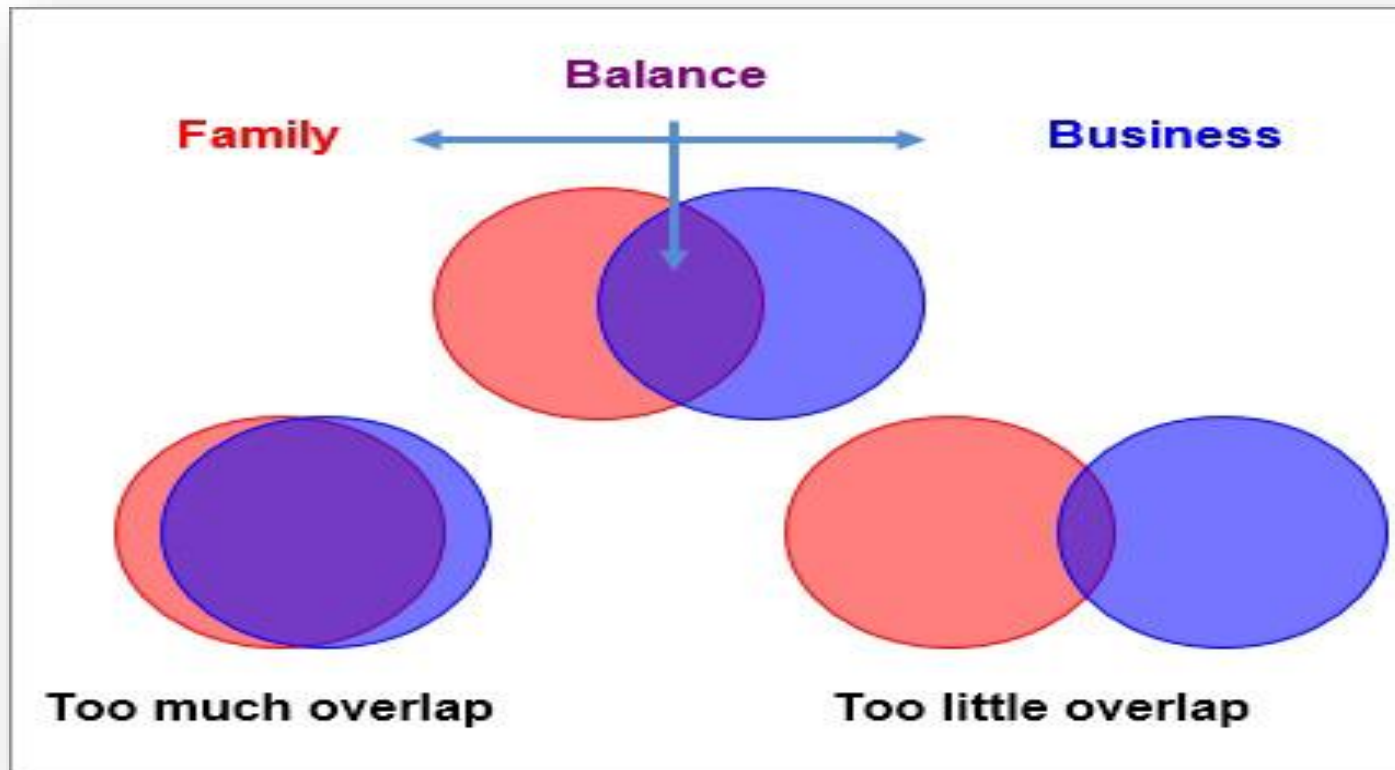
**Pianificare l'obiettivo ed il processo**

7

**Coinvolgere «attori terzi» competenti**



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





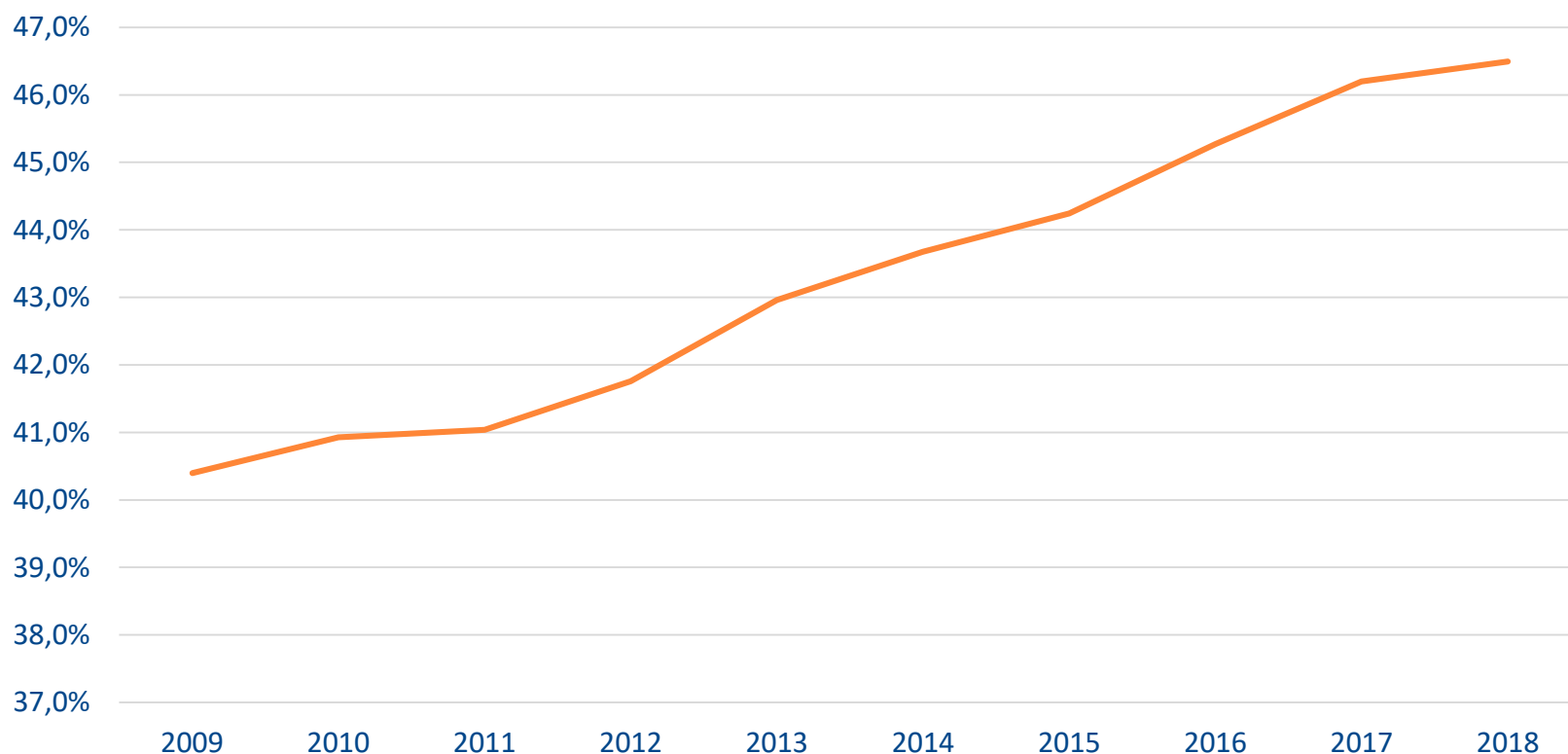
- ✓ **Separare organi «familiari» da organi «aziendali»**
- ✓ **Applicare il principio di *accountability* (tutti rendono conto)**
- ✓ **Identificare un **Presidente** competente**
- ✓ **Inserire consiglieri di amministrazione non familiari e **indipendenti****

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

**Le aziende con una holding controllante sono passate dal **40,4%** del 2009 al **46,5%** del 2018 \***

Bocconi

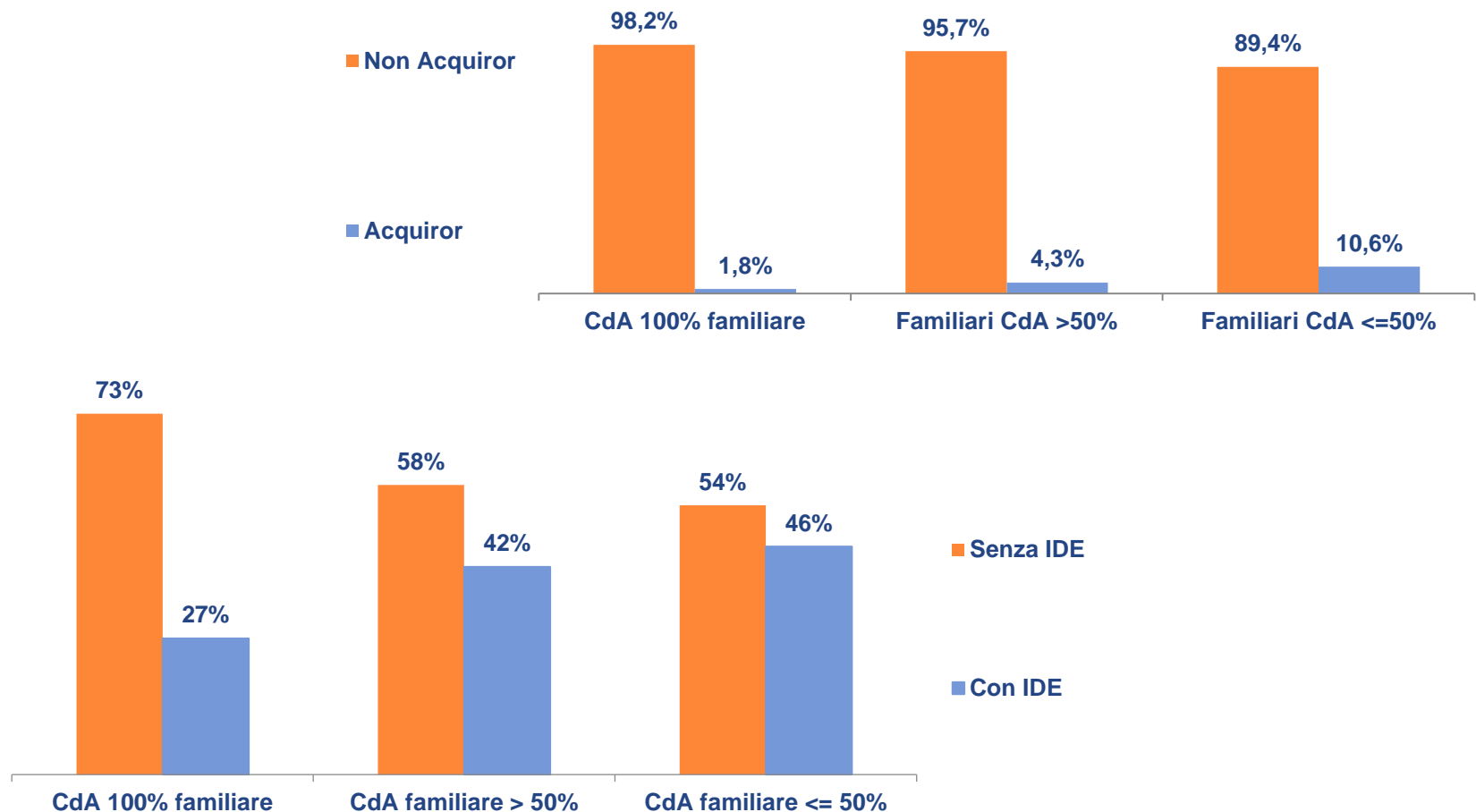
Aziende con una holding controllante

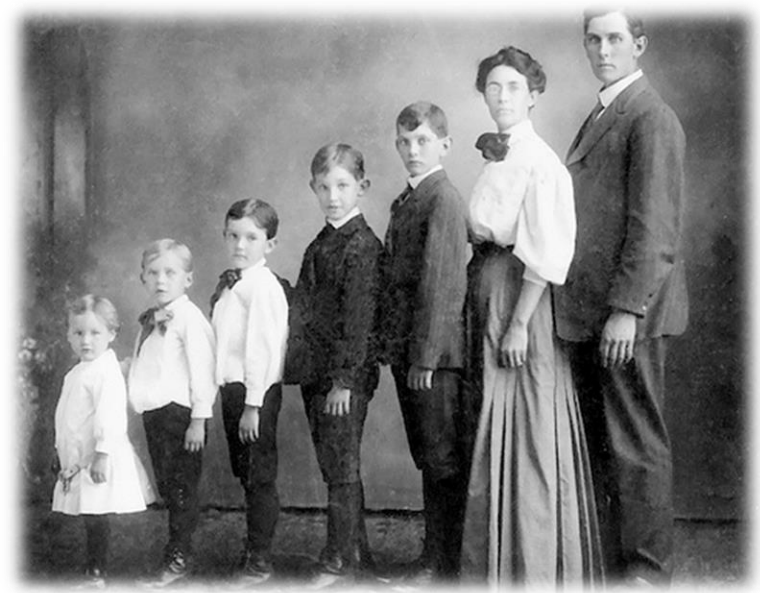


**(\*) Dati riferiti a tutte le aziende familiari italiane con fatturato > 50 mln €.**

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

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**



**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:**

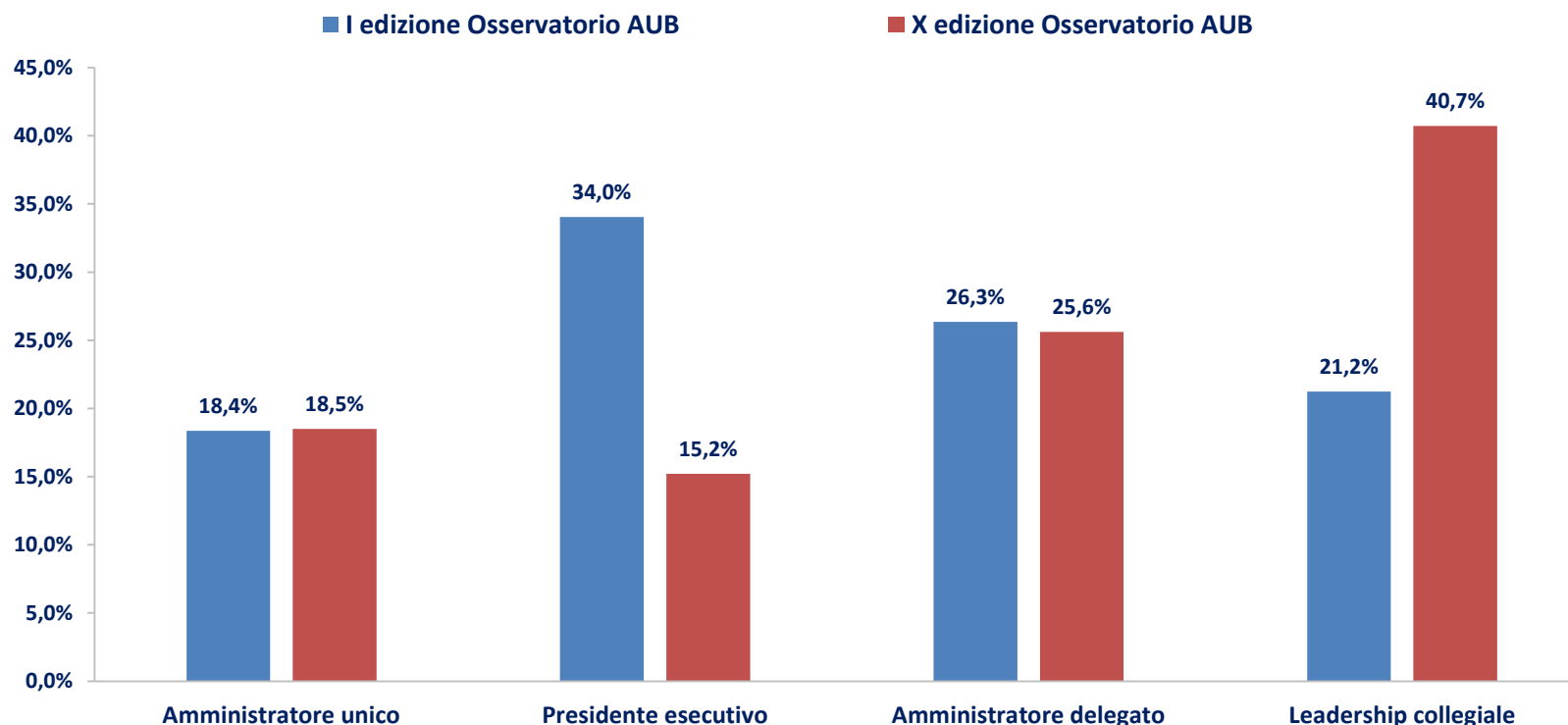
- ✓ **una parte del patrimonio familiare sia sempre libera**
- ✓ **una parte del patrimonio familiare permetta di “liquidare” quote dei soci che lo desiderino**
- ✓ **il patrimonio sia frazionato tra familiari per ridurre i rischi in caso di morte improvvisa di uno di essi**



- ✓ Darsi un **obiettivo** da raggiungere
- ✓ **Controllare i risultati** raggiunti nelle varie fasi del processo di ricambio generazionale (un processo che può durare decenni)
- ✓ Formulare **piani che si “adattino”** all'evoluzione del processo

**In Italia esistono vari modelli di governo delle imprese e negli ultimi 10 anni è molto aumentato il peso della leadership collegiale (due o più AD)**

Bocconi

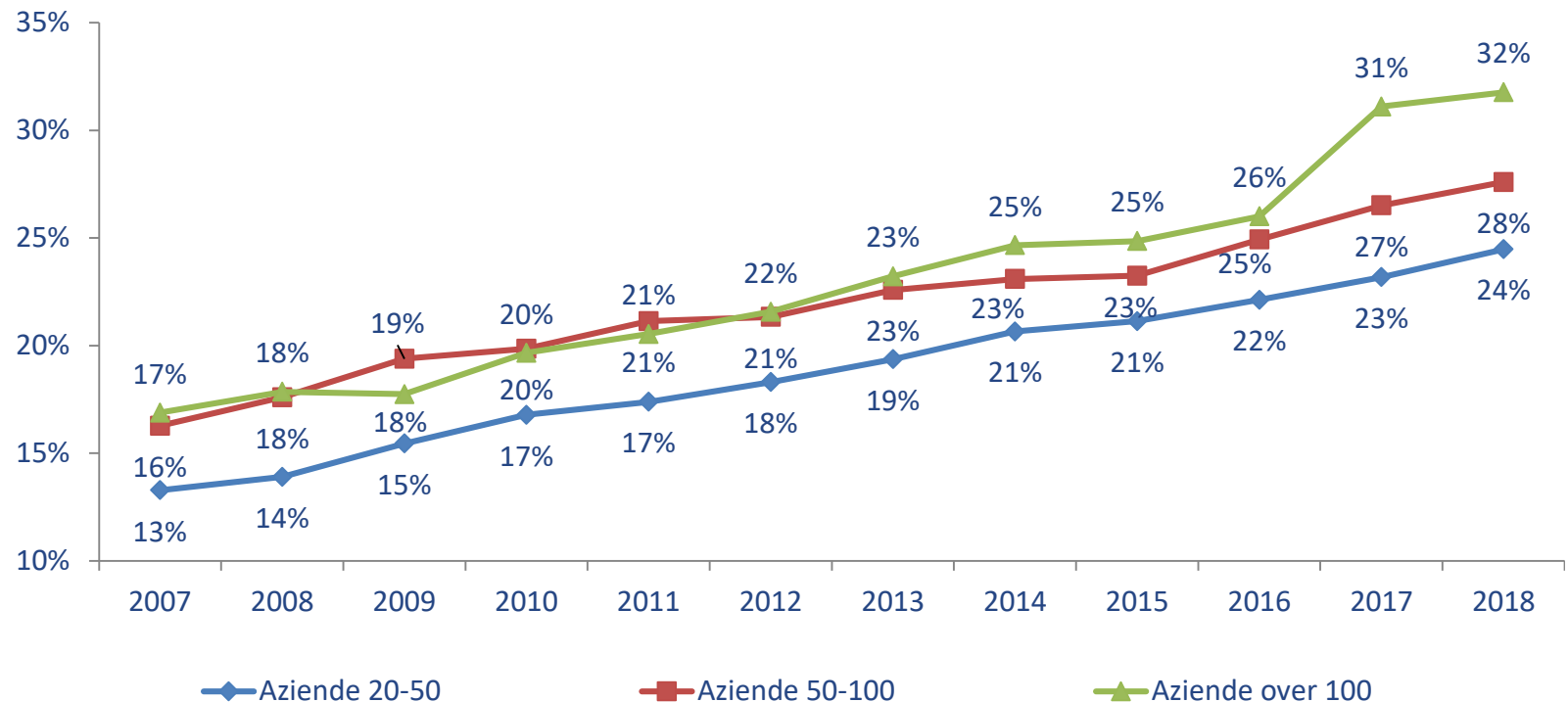


\* Il confronto è relativo alle sole aziende familiari con fatturato superiore a 50 mln euro.

**L'incidenza delle aziende familiari con un leader ultra-settantenne è aumentata di oltre 10 punti nel corso dell'ultimo decennio (considerando il più vecchio nei casi di leadership collegiale)**

Bocconi

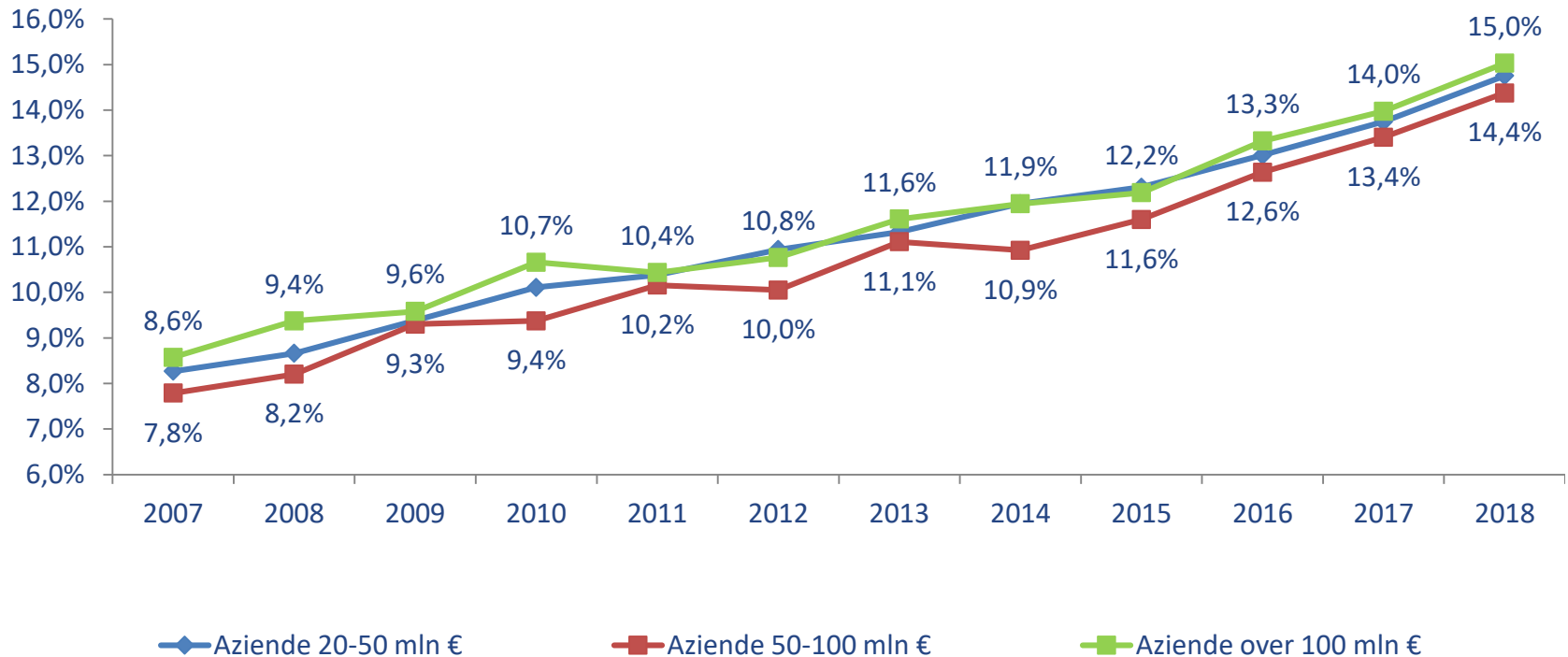
Aziende con leader ultra-settantenni



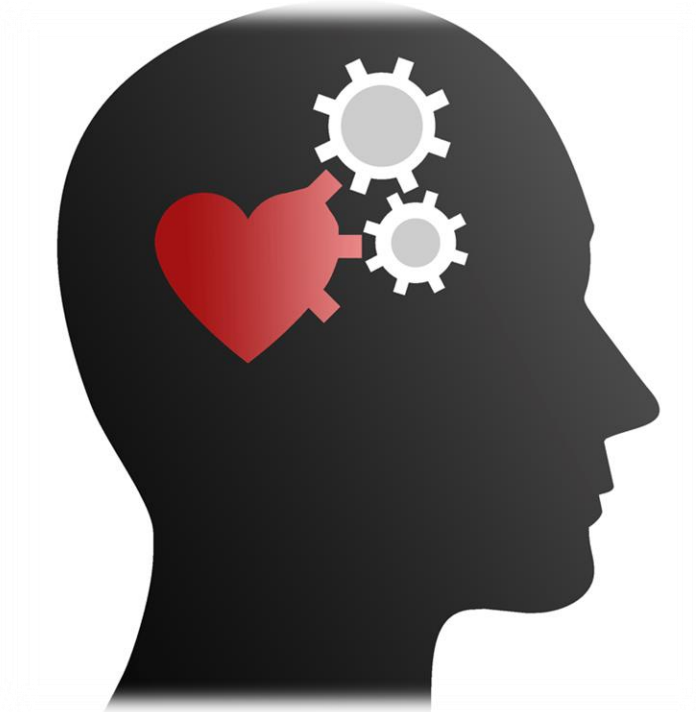
**L'incidenza delle aziende familiari con un leader ultra-settantenne è aumentata di circa 8 punti nel corso dell'ultimo decennio (considerando il più giovane nei casi di leadership collegiale)**

Aziende con leader ultra-settantenni

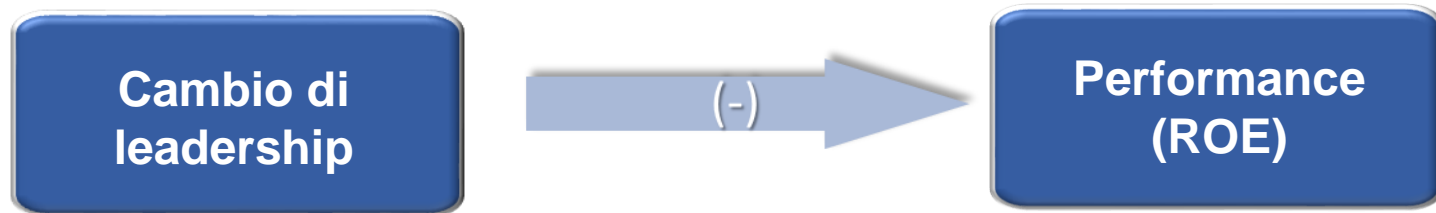
Bocconi



**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:

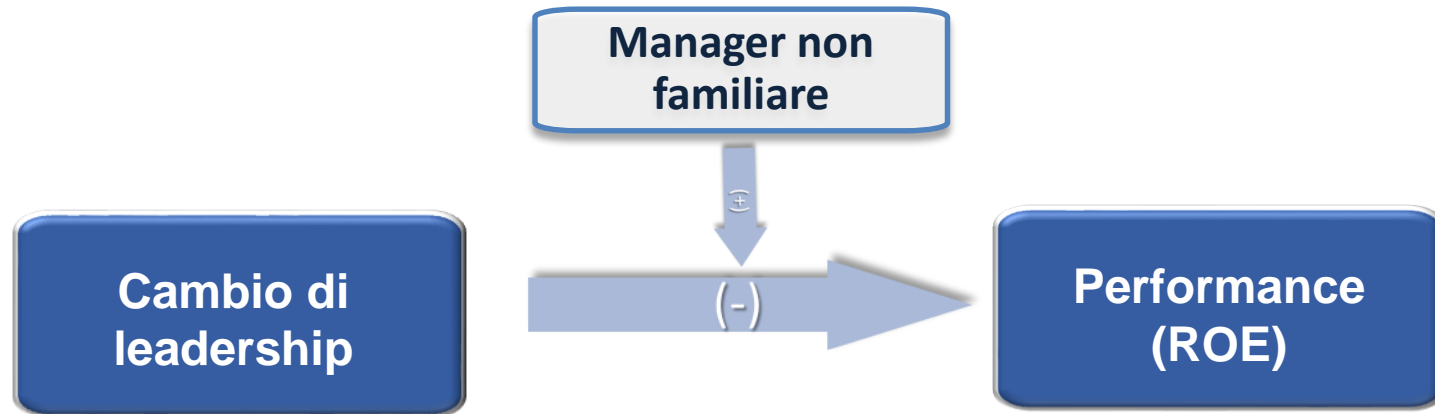
ROE

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 (\*\*) 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 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

+5,9\*\*

I valori indicano performance *superiori (+)* o *inferiori (-)* di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*\*\*\** o *\*\*\**) se il p value è <.01, media significatività (*\*\** o *\*\**) se il p value è <.05, discreta significatività (*\** o *\**) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 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 (attico corrente/passivo corrente)