

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



Le aziende familiari di fronte al passaggio generazionale: i dati dell'Osservatorio AUB

16 giugno 2017

Fabio Quarato

Bocconi

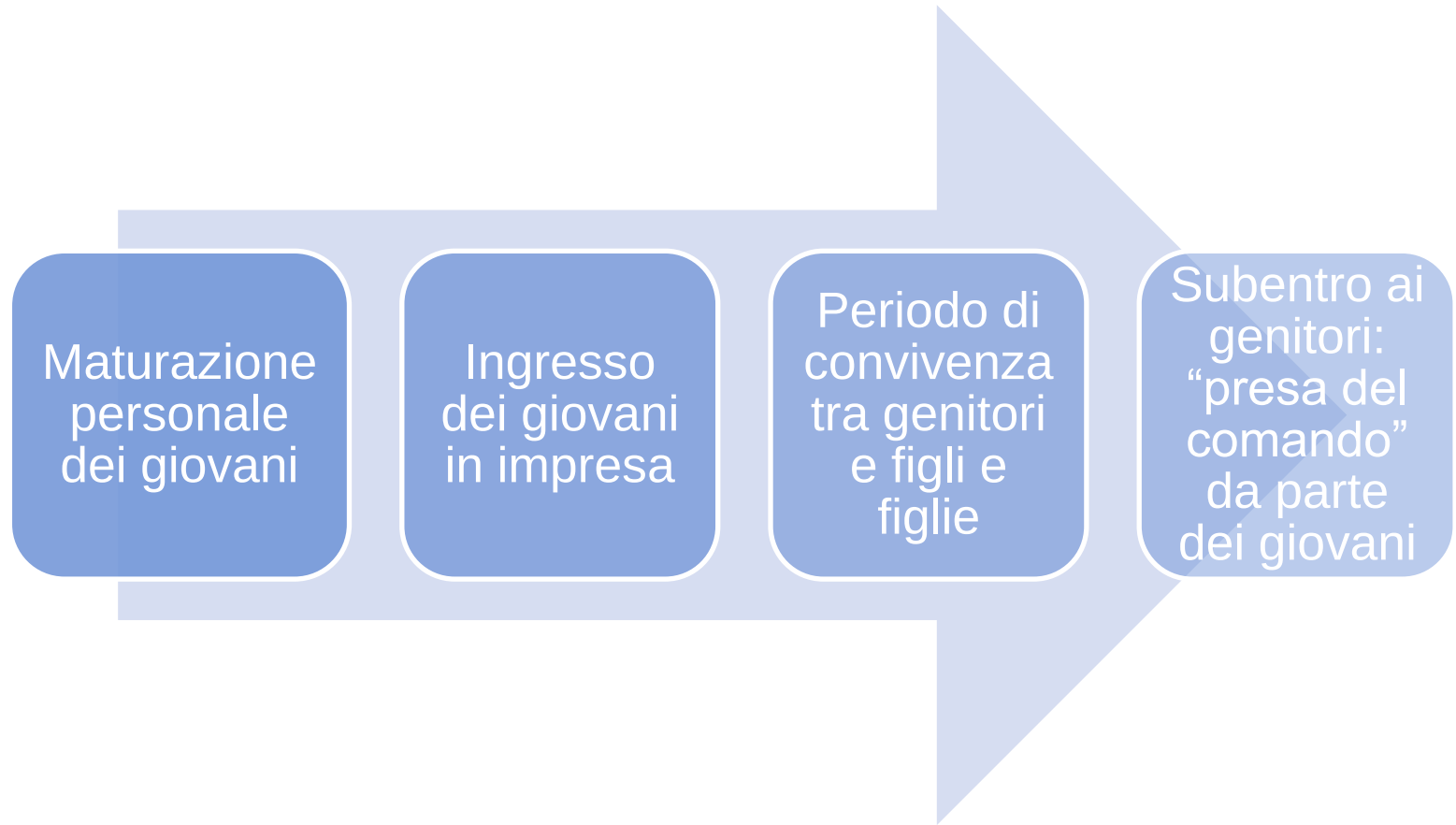
“È da tener presente che, quantomeno in un’azienda come quella che porta il nostro nome, non sarete dei semplici “eredi” chiamati a gestire con onore il bene lasciato dal fondatore, bensì dei ri-fondatori: ogni generazione rifonda l’azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente.”

Alberto Falck

Lettera ai figli 1999

“Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante, ma che conclude 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 genitori e figli e figlie;*
- che termina quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori, e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda”.*



13%

Percentuale di imprese familiari che riesce ad arrivare alla terza generazione, contro il 30% che sopravvive al fondatore, ed appena il 4% che approda alla quarta generazione o successive (*Family Firm Institute*).

23%

(23,6% tra le più grandi, e 22,6% tra le PMI familiari) sono le imprese familiari guidate da un leader ultrasettantenne (*Osservatorio AUB, 2015*).

18%

Percentuale di imprese familiari che prevede di fare un passaggio generazionale nei prossimi 5 anni (*Istat*).

- I. Una «guida» per il passaggio generazionale**
- II. I dati dell'Osservatorio AUB sulle aziende familiari**

I. Una «guida» per il passaggio generazionale *

II. I dati dell'Osservatorio AUB sulle aziende familiari

*** Sintesi della guida presentata da Cattedra AldAF-EY dell'Università Bocconi e Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza il 14-06-2016**

1

Distinguere l'**impresa** dalla **famiglia**

2

Applicare un **sistema di governance** moderno

3

Valutare la «**competenza**» più
dell'«**appartenenza**»

4

Definire **regole** **condivise** per il
cambiamento

5

Prepararsi all'imprevisto: **le condizioni**
patrimoniali

6

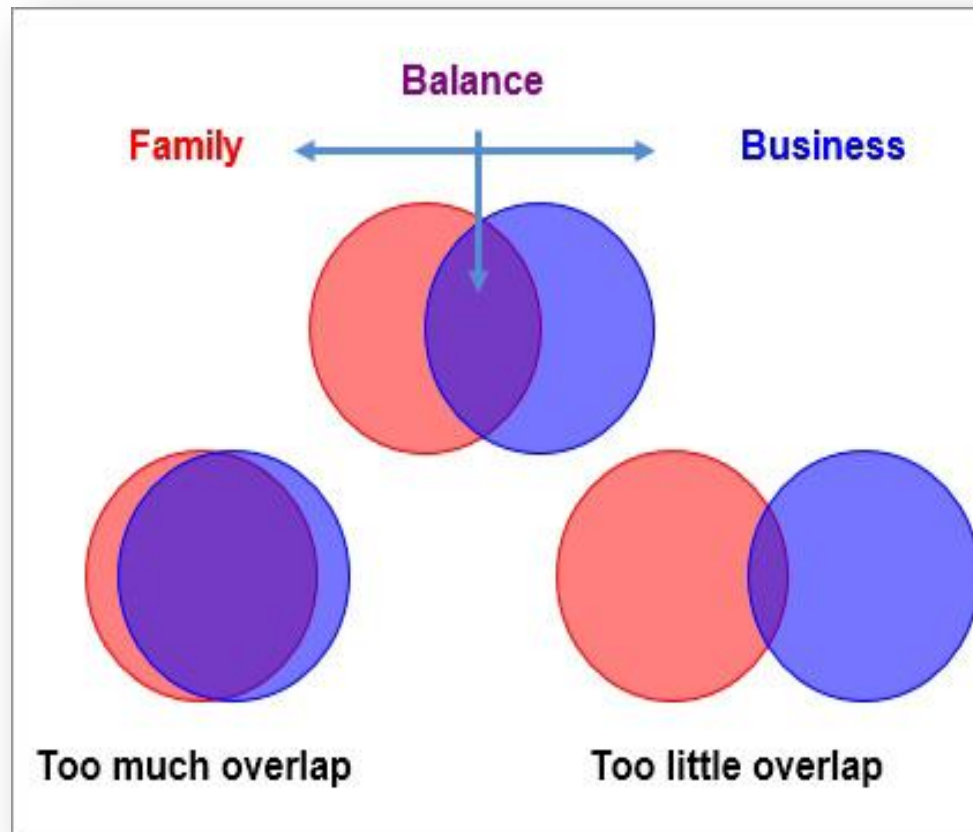
Pianificare **l'obiettivo** ed il **processo**

7

Coinvolgere «**attori terzi**»

Regola n. 1: Distinguere l'impresa dalla famiglia

Bocconi



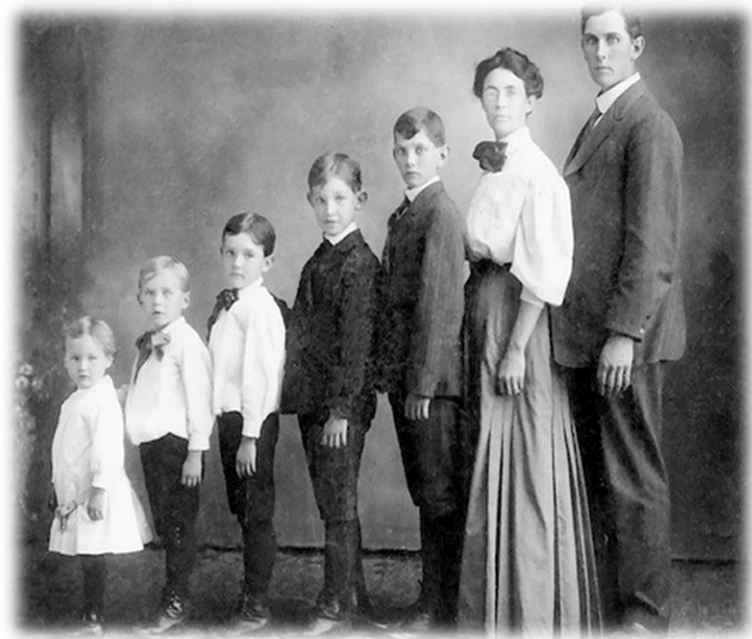
Regola n. 2: Applicare un sistema di governance «moderno»



- una qualche separazione tra i tavoli «familiari» e quelli «gestionali»;
- una chiara *accountability* con separazione di ruoli;
- la definizione del ruolo del Presidente;
- la cura nel comporre il CdA, se possibile con membri esterni ed indipendenti dalla famiglia.



?



- basarsi sui risultati raggiunti (le *performance*);
- basarsi sull'analisi delle competenze e del loro *fit* con le necessità aziendali;
- coinvolgere nella valutazione i membri più anziani della famiglia e “attori terzi”.



Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le sue “regole”, ad esempio:

- valutando tutte le opzioni, ma scartando quelle impossibili;
- dando precedenza alla competitività dell'impresa rispetto agli equilibri familiari;
- considerando congiuntamente famiglia, proprietà e impresa, nel prevedere la distribuzione delle quote proprietarie

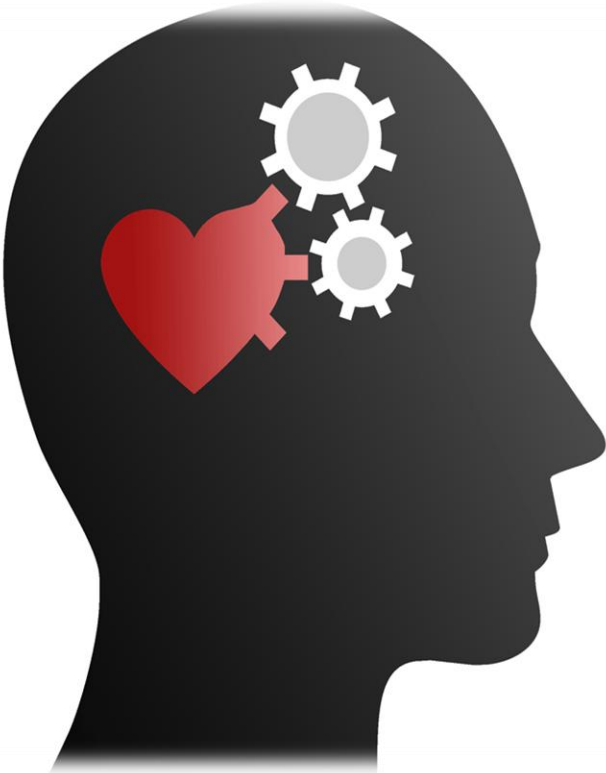
Preparare la famiglia al ricambio generazionale prevedendo che:

- una parte del patrimonio familiare sia sempre disponibile per imprevisti;
- vi sia un patrimonio familiare che permetta di “liquidare” i soci non interessati o non graditi;
- venga frazionato il patrimonio tra familiari, per ridurre gli oneri in caso di morte improvvisa di uno di essi.





Evitare pianificazioni “rigide” nelle fasi del ricambio generazionale (che possono durare decenni) e piuttosto formulare piani che si “adattino” progressivamente all’evoluzione del processo.



Coinvolgere attori terzi che apportino tre contributi:

- colmare una carenza di conoscenza dell'imprenditore;
- scardinarne la convinzione che il proprio caso sia del tutto particolare;
- soprattutto, ridurre l'area delle emozioni ampliando quella delle valutazioni tecnico-economiche.

1

Fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo, direzione

2

Considerare la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro

3

Considerare la successione come un evento e non come un processo

4

Non trasmettere la *“vis imprenditiva”*

5

Non impostare una sana dialettica tra genitori e figli

6

Pensare che i valori siano la soluzione!

7

Scegliere una “terza parte” sbagliata

Per quanto le schematizzazioni siano sempre difficili, la varietà di situazioni può essere ricondotta ai seguenti passaggi generazionali:

- i. con un solo successore impegnato nella gestione;
- ii. con più successori impegnati nella gestione;
- iii. con la gestione affidata a un manager non familiare;
- iv. con riassetti proprietari (ed eventuale intervento di soci non familiari);
- v. con vendita dell'azienda;
- vi. con la gestione dell'imprevisto.

Numero di figli	Interesse verso l'azienda	Capacità a ricoprire ruoli manageriali	Tipo di successione
1 figlio	Figlio interessato	Figlio capace	(caso 1.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione (e con la proprietà dell'intero capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità del figlio possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire almeno il ruolo proprietario
	Figlio non interessato	Figlio capace (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
Più figli	Tutti o alcuni dei figli sono interessati	Tutti o alcuni dei figli sono capaci	(caso 1.2.3): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, scelto dai genitori (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda) <i>oppure</i> (caso 2.1): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "sostanzialmente" tra di essi <i>oppure</i> (caso 2.2): Passaggio generazionale con più successori, e gestione dell'azienda frazionata "formalmente" tra di essi (ma, in realtà, con un unico vero <i>leader</i>)
		Un solo figlio è capace	(caso 1.2.2): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione per assenza di altri successori capaci (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Nessuno dei figli è capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare, se si ritiene che le capacità dei figli (almeno di alcuni di essi) possano essere nel frattempo adeguatamente sviluppate per ricoprire il ruolo proprietario
	Un solo figlio è interessato	Figlio capace	(caso 1.2.1): Passaggio generazionale con un solo successore impegnato nella gestione, per volontà dei figli/e (e possibilmente con la maggioranza del capitale dell'azienda)
		Figlio non capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda <i>Oppure</i> (caso 3): Gestione affidata ad un manager non familiare
	Nessuno dei figli è interessato	Tutti o alcuni dei figli sono capaci (almeno nel ruolo proprietario)	(caso 3): Passaggio generazionale con gestione affidata ad un manager non familiare
		Nessuno dei figli è capace	(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda
Nessun figlio			(caso 5): Passaggio generazionale con vendita dell'azienda

- I. Una «guida» per il passaggio generazionale ***
- II. I dati dell'Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari con fatturato superiore a € 20 mln**

ASSETTO PROPRIETARIO

Piccole *

Medio-grandi **

Totale

	N	%	N	%	N	%
Familiari	6.149	70,5%	4.242	59,2%	10.391	65,4%
Filiali di Imprese Estere	1.181	13,5%	1.494	20,9%	2.675	16,8%
Coalizioni	450	5,2%	476	6,6%	926	5,8%
Cooperative e Consorzi	533	6,1%	382	5,3%	915	5,8%
Statali/Enti locali	255	2,9%	347	4,8%	602	3,8%
Controllate da Fondi di Investimento	91	1,0%	158	2,2%	249	1,6%
Controllate da Banche / Assicurazioni	47	0,5%	61	0,9%	108	0,7%
Altro ***	11	0,1%	3	0,0%	14	0,1%
Totale	8.717	100,0%	7.163	100,0%	15.880	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

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

**ASSETTO
PROPRIETARIO****Sicilia****Resto Italia****Totale****N****%****N****%****N****%****Familiari**

233

79,8%

10.158

65,2%

10.391

65,4%**Filiali di Imprese Estere**

10

3,4%

2.665

17,1%

2.675

16,8%**Coalizioni**

12

4,1%

914

5,9%

926

5,8%**Cooperative e Consorzi**

17

5,8%

898

5,8%

915

5,8%**Statali/Enti locali**

19

6,5%

583

3,7%

602

3,8%**Controllate da Fondi di
Investimento**

1

0,3%

248

1,6%

249

1,6%**Controllate da Banche /
Assicurazioni**

0

0,0%

108

0,7%

108

0,7%**Altro *****

0

0,0%

14

0,1%

14

0,1%**Totale**

292

100,0%

15.588

100,0%

15.880

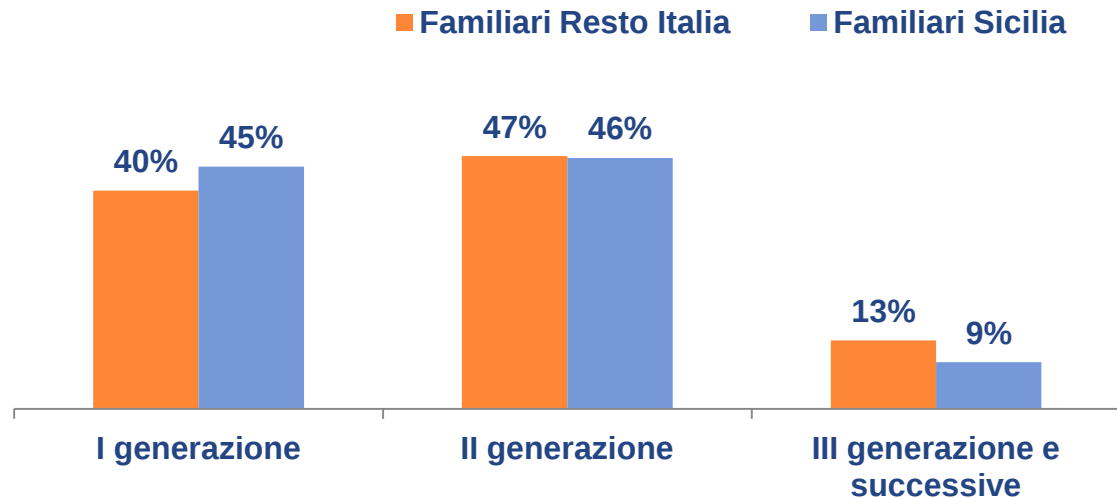
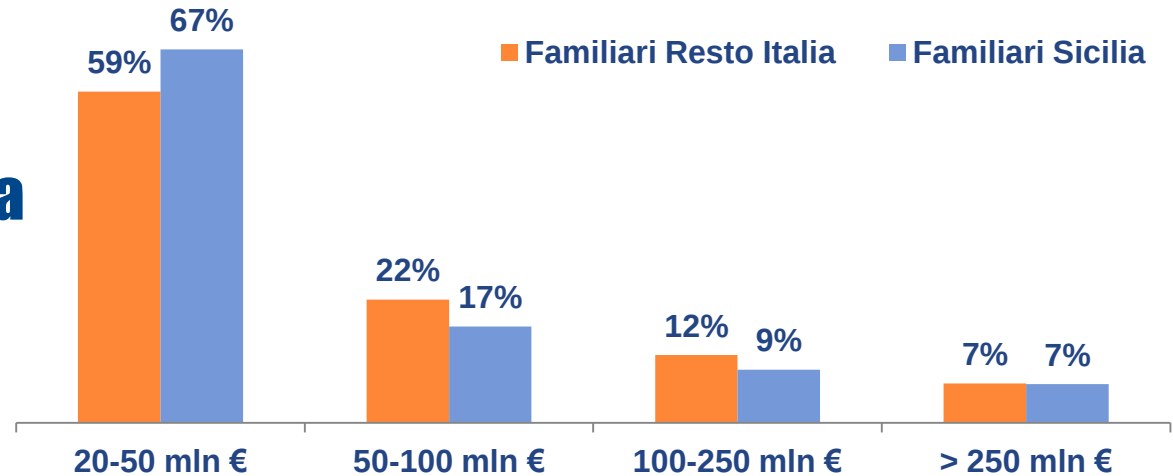
100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2014 (fonte: Aida).

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

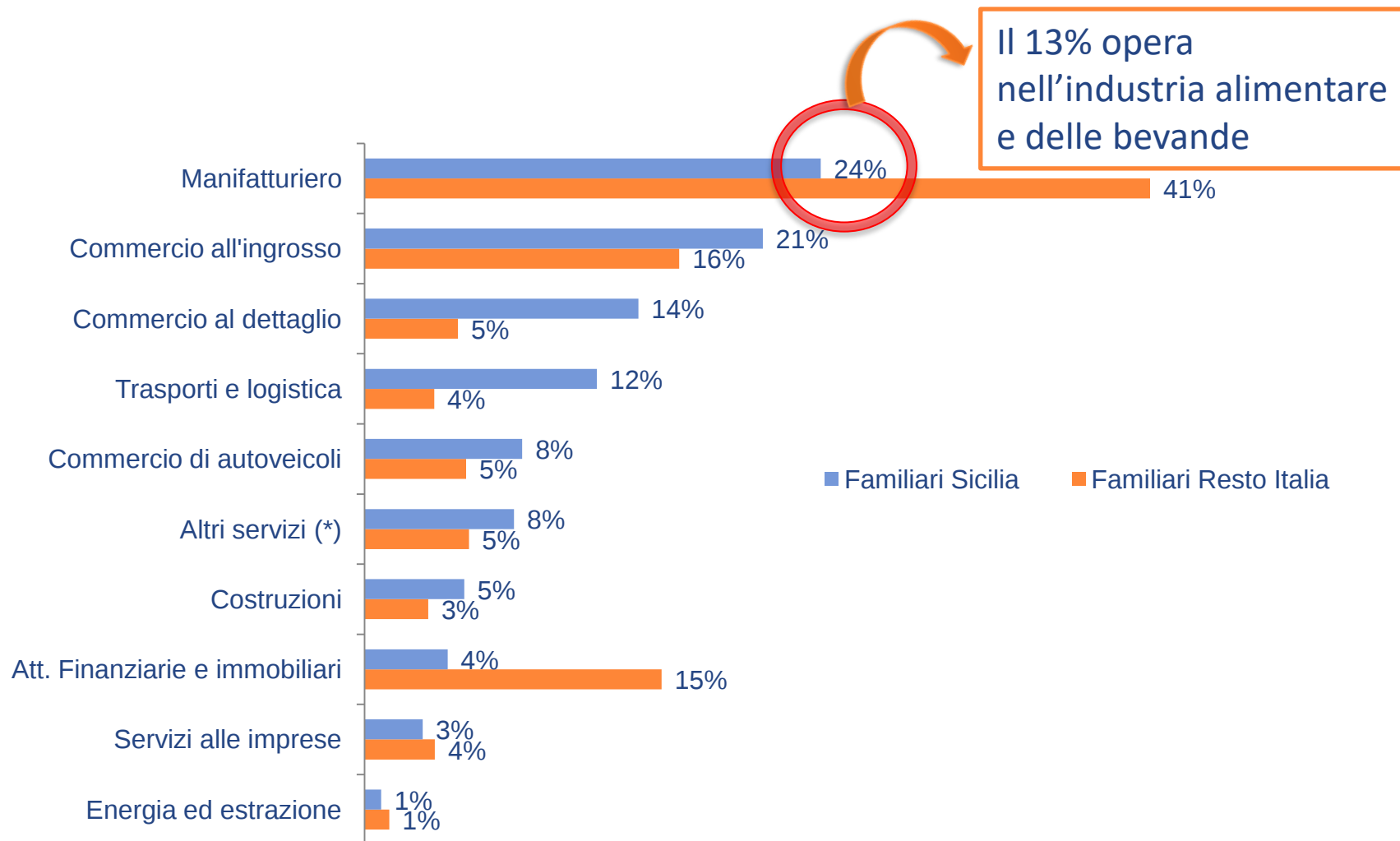
Le aziende familiari siciliane sono mediamente più piccole rispetto alla media nazionale dell'Osservatorio AUB



Le aziende di prima generazione sono in linea con la media nazionale

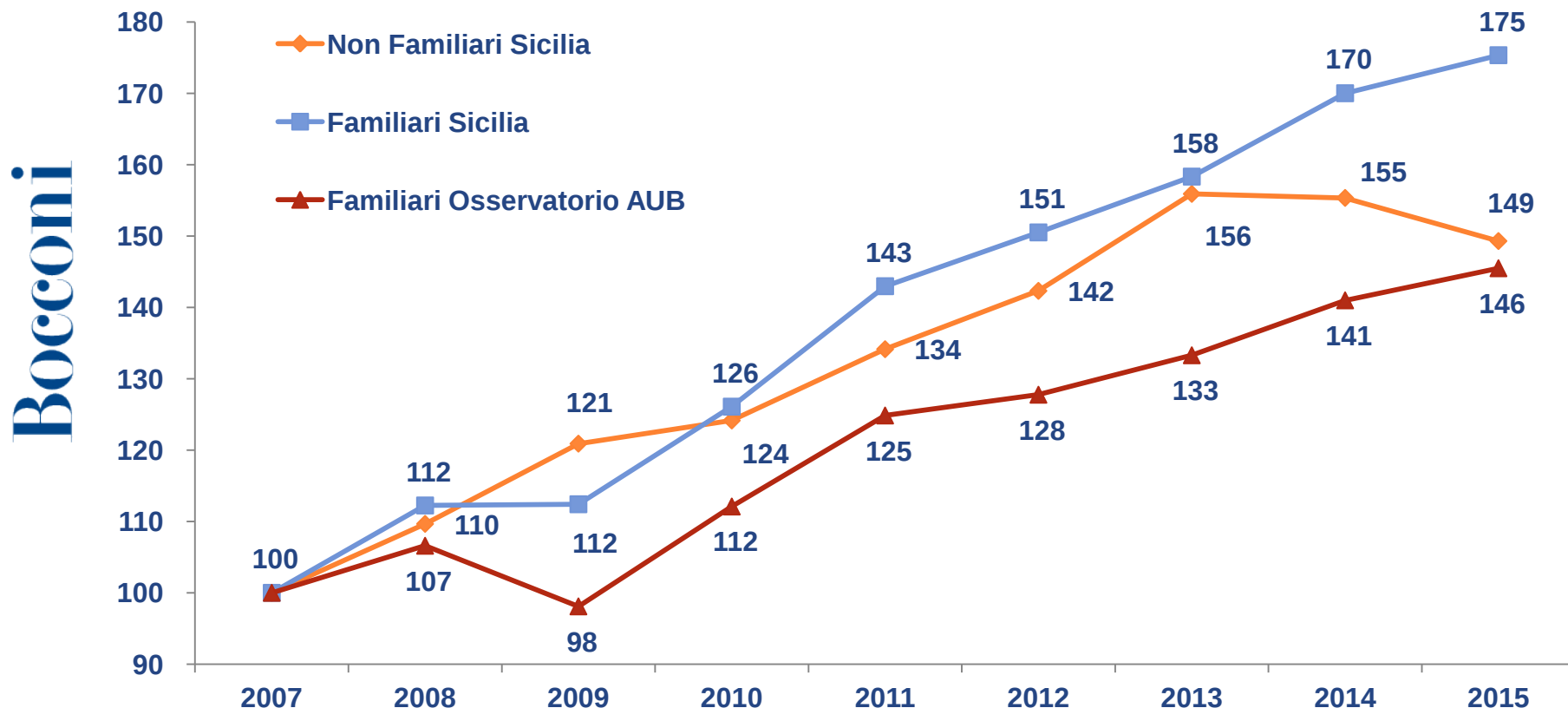
In Sicilia si rileva una maggiore concentrazione di aziende familiari nel settore della **GDO** e del **trasporto marittimo**

ecconi



(*) Agricoltura e estrazione, *utilities*, ristorazione, media e comunicazione, servizi sanitari, altri servizi.

Le aziende familiari siciliane sono cresciute più della media nazionale fatta registrare dall'Osservatorio AUB



(*) Crescita composta su base 100 (anno 2006), calcolata sui ricavi delle vendite.

(Fonte: Aida)

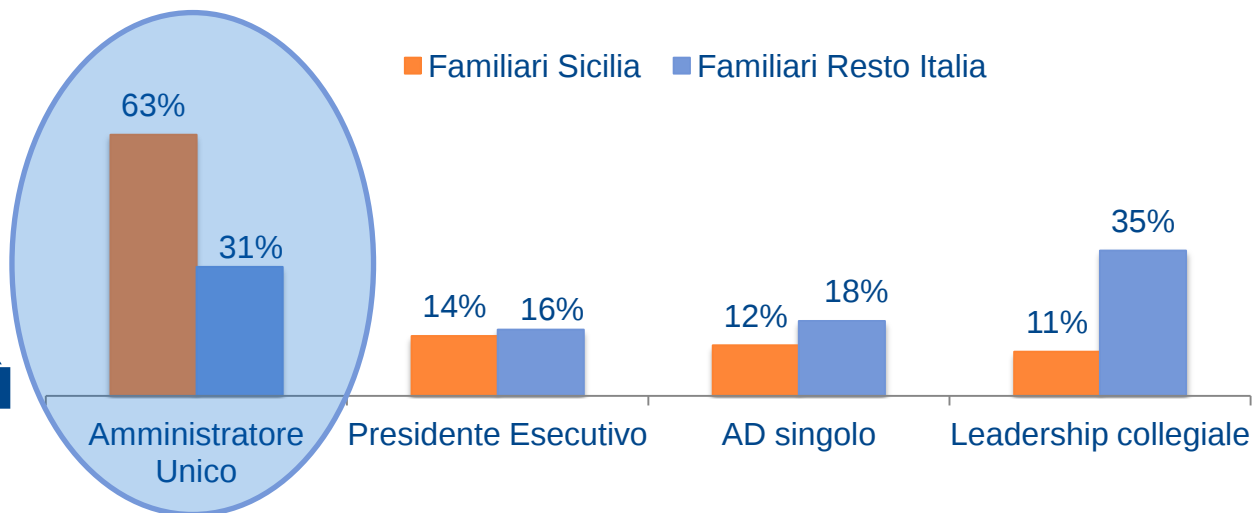
I modelli di leadership e di governo



Le aziende siciliane hanno modelli di leadership più semplici sia in contesti dimensionali più piccoli ...

Aziende di piccole dimensioni

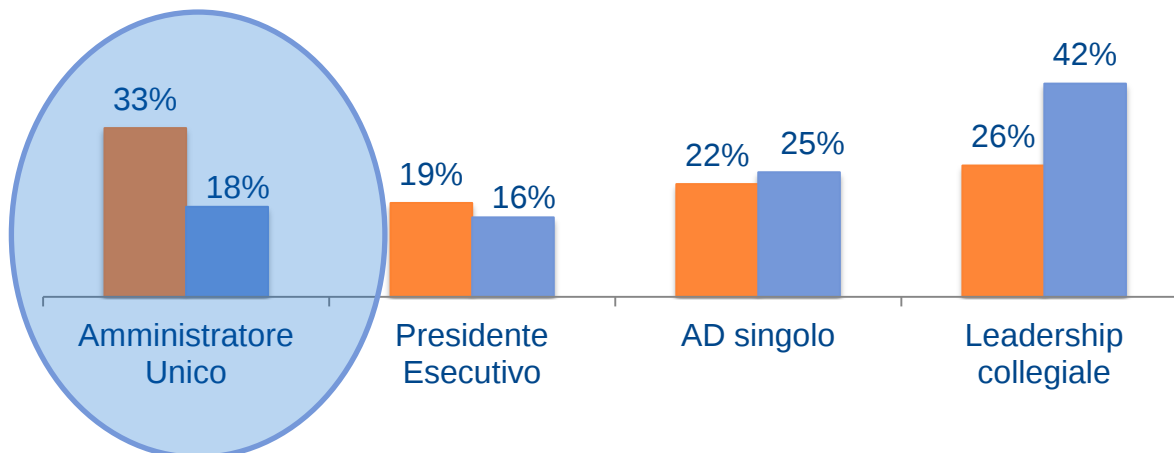
■ Familiari Sicilia ■ Familiari Resto Italia



Aziende di medie e grandi dimensioni

■ Familiari Sicilia

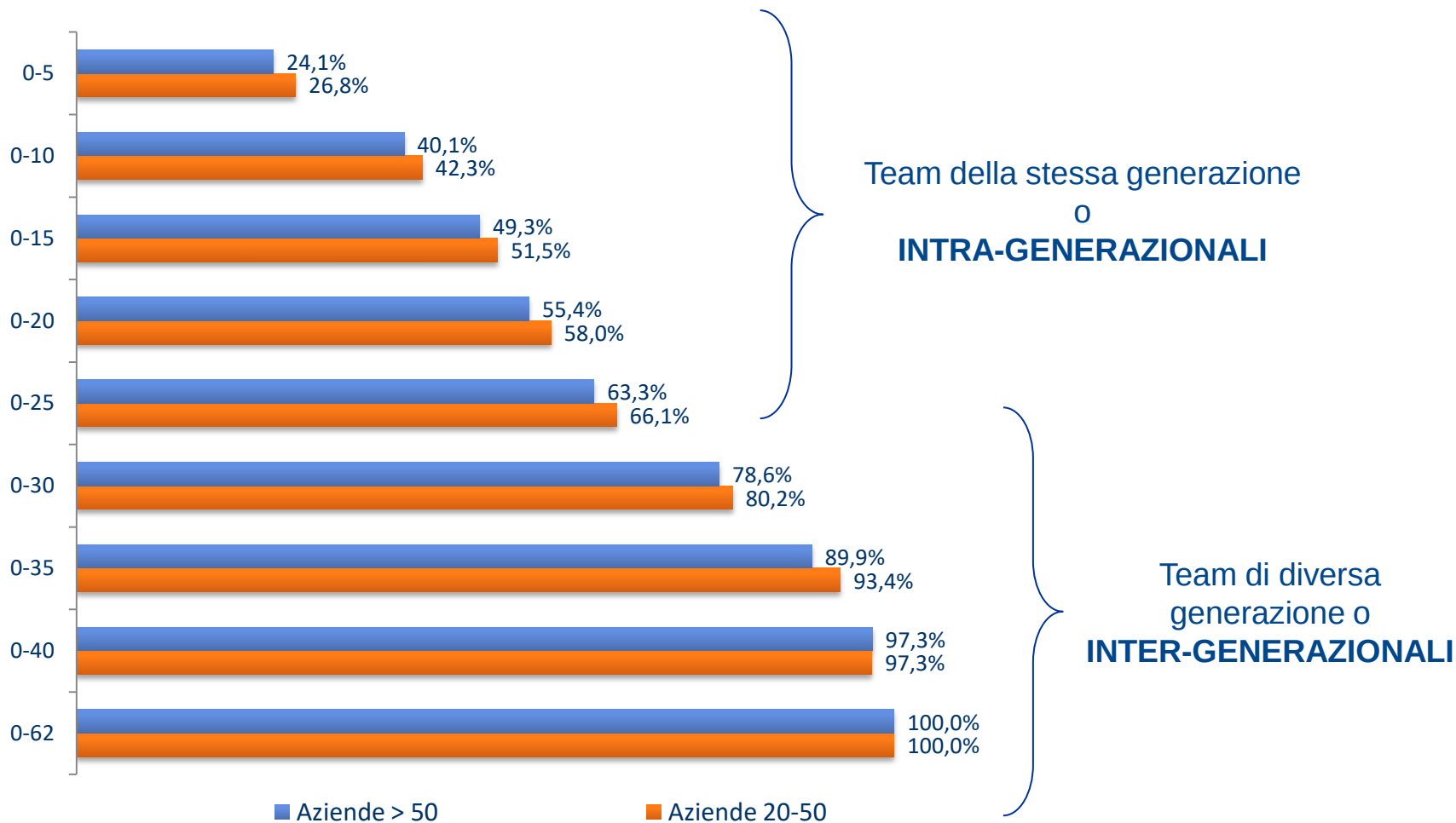
■ Familiari Resto Italia



... che in contesti più complessi

In circa 1/3 delle aziende a livello nazionale sono presenti membri di **due o più generazioni nel team di AD**

Bocconi



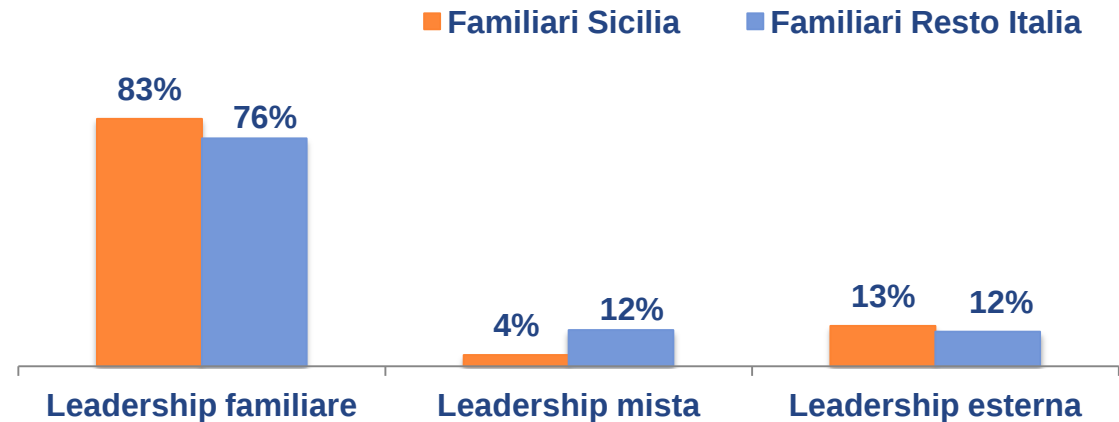
A livello nazionale le performance reddituali ottenute con un Amministratore Unico sono statisticamente superiori a quelle ottenute dalle altre forme di leadership

Bocconi

Modelli di leadership	Δ ROI		Δ ROE		Δ Tasso di Crescita Ricavi	
	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Amministratore Unico	0,5***	0,1	1,7 ***	1,1**	0,6**	1,5***
Presidente Esecutivo	-0,0	0,1	-0,3	-0,2	0,3	-0,2
AD singolo	-0,4 **	-0,2	-0,8 *	-0,4	-0,7**	-0,2
Leadership Collegiale	-0,2	0,1	-0,9 **	-0,2	-0,2	-0,5**

I valori indicano che le diverse forme di leadership hanno 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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 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.

Le aziende siciliane mostrano una leadership meno aperta verso i non familiari rispetto al resto del Paese ...

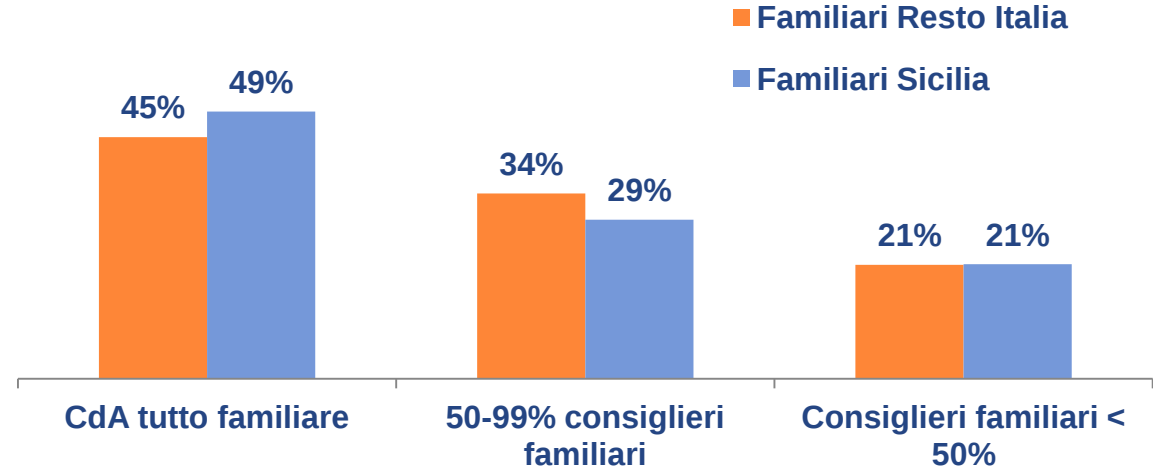


... e i leader familiari hanno dato prova di buone performance

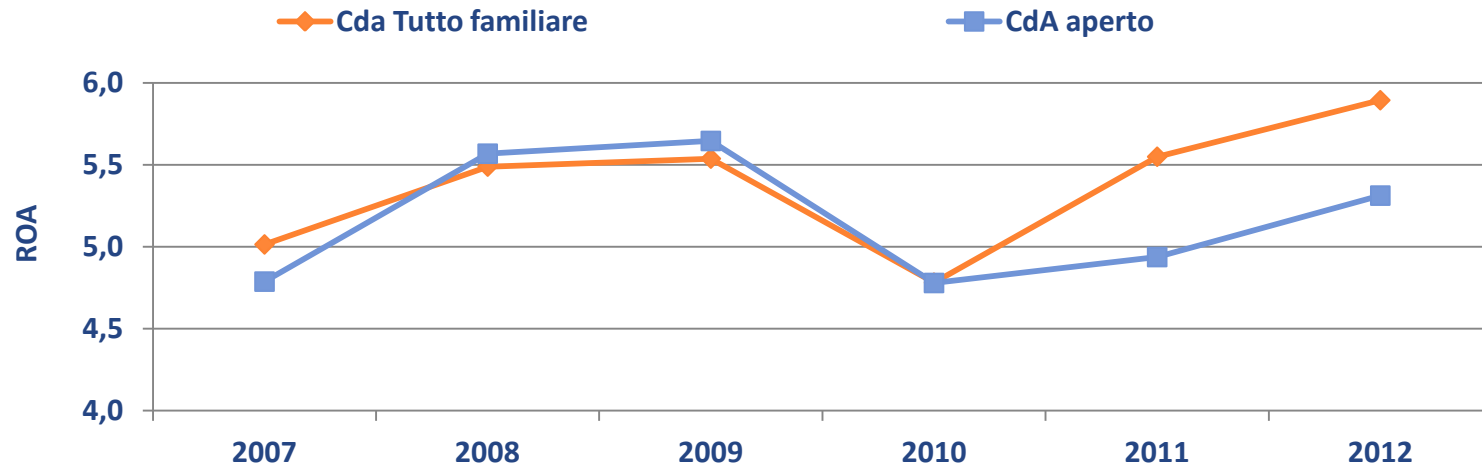
Leadership	Δ ROI				Δ Tasso Crescita Ricavi			
	20-50	>50	Prima generazione	Generazioni successive	20-50	>50	Prima generazione	Generazioni successive
Familiare	1,0 ***	0,3 *	0,6 **	0,5 ***	0,9 ***	0,8 **	0,7 ***	0,7 *
Mista	-0,5 **	-0,1	-0,7 **	-0,1	-1,1 ***	-0,2	-0,7 **	-1,0 *
Esterna	-1,2 ***	-0,4 *	0,1	-0,7 ***	-0,3	-1,2 ***	-0,5	-0,0

I valori indicano che le diverse forme di leadership 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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 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.

Le aziende siciliane mostrano una apertura verso i non familiari nel CdA in linea con la media nazionale

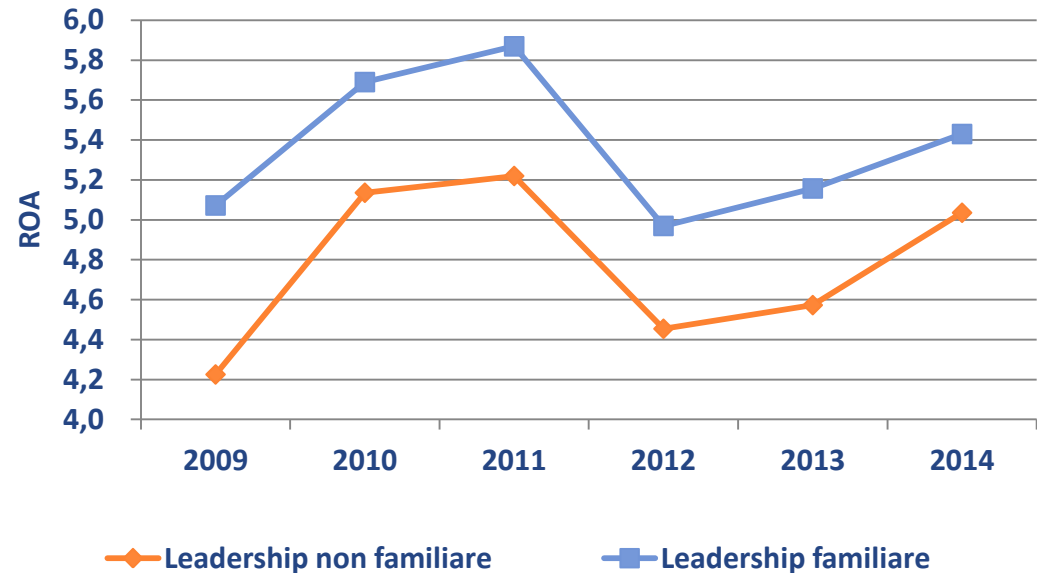


CdA aperti mostrano performance sostanzialmente in linea con i CdA «chiusi» in termini di redditività ...



.... ma con importanti
differenze in base a:

1) **leadership familiare**



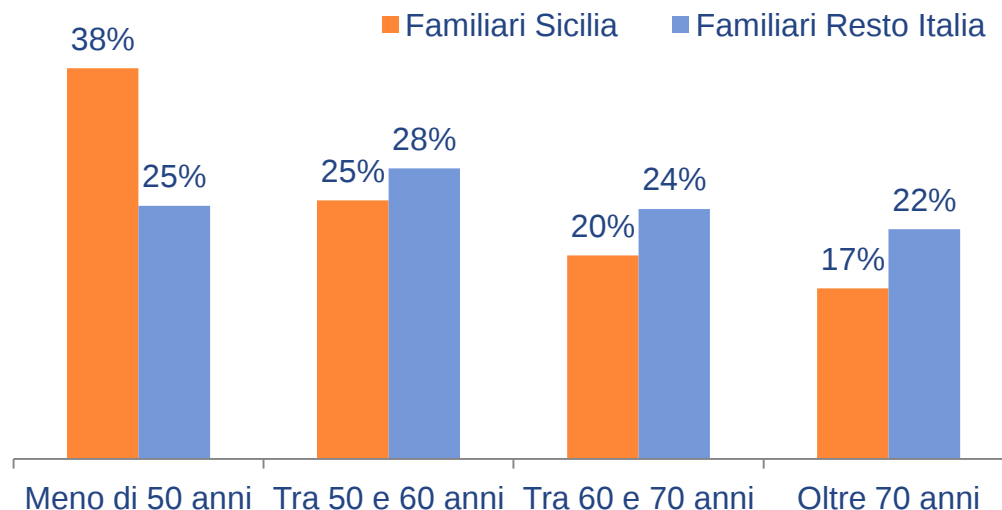
2) **grado di «apertura» del
CdA**

	Δ ROI	Δ ROE	Δ Tasso di Crescita Ricavi
1 consigliere non familiare	+0,6 ***	+1,1**	+0,9 **
2 consiglieri non familiari	+0,0	-0,8	+0,0

I valori indicano che la differenza presenza di consiglieri non familiari ha performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione nel periodo 2009-2014 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). 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.

La successione al vertice e il passaggio generazionale

**Anche nelle aziende
siciliane circa 1 leader
su 5 ha oltre 70 anni, ma
ci sono più giovani**



**... e i leader ultrasettantenni sono quelli che mostrano
performance inferiori**

Classi di età	Δ ROI		Δ ROE		Δ Tasso di Crescita Ricavi	
	20-50	>50	20-50	>50	20-50	>50
Superiore a 70 anni	-0,5 ***	-0,4 **	-1,2 ***	-0,8 ***	-0,5 **	-0,9 ***

*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 (***) 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 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 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.*

Anche nelle aziende di prima generazione i leader ultrasettantenni mostrano performance inferiori

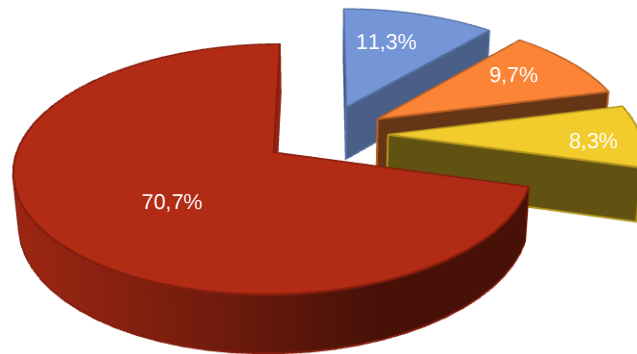
Bocconi

Classi di età	Δ ROI		Δ ROE		Δ Tasso di Crescita Ricavi	
	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive	Prima generazione	Generazioni successive
Inferiore a 40 anni	0,5	-0,1	5,2 ***	1,2**	5,6***	2,1***
Tra 40 e i 50 anni	0,4**	-0,1	0,5	0,3	1,0***	0,6**
Tra 50 e i 60 anni	0,2	0,1	-0,4	-0,2	0,5	-0,5**
Tra 60 e i 70 anni	0,2	0,3**	0,3	-0,1	-0,7**	-0,7**
Superiore a 70 anni	-0,9 ***	-0,4***	-1,5***	-0,9**	-0,9***	-0,5*

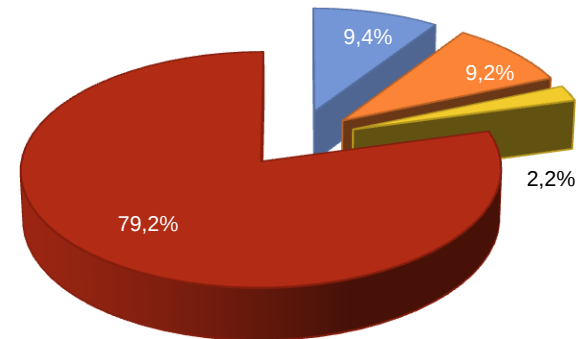
I valori indicano che le diverse classi di età hanno performance **superiori (+)** o **inferiori (-)** di “x” punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l’elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2004-2014 per le aziende >50 mln € e 2007-2014 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.

All'interno dell'Osservatorio AUB le aziende interessate da un ricambio generazionale nel periodo 2001-2014 rappresentano l'8,3% del totale, contro il 2,2% rilevata nelle aziende siciliane

Osservatorio AUB



Sicilia



■ Passaggio generazionale (2001-2005) ■ Passaggio generazionale (2006-2010) ■ Passaggio generazionale (2011-2014) ■ Nessun passaggio generazionale

Le aziende Siciliane tendono ad effettuare più successioni tra leader familiari rispetto alla media nazionale: circa 2/3 delle successioni ha visto l'avvicendamento di familiari al vertice.

Familiari Sicilia

		Leader entrante	
		NON FAM	FAM
Leader uscente	NON FAM	5,7%	9,4%
	FAM	20,8%	64,2%

I generazione aziendale	35,7%
II generazione aziendale	47,6%
III generazione aziendale	16,7%

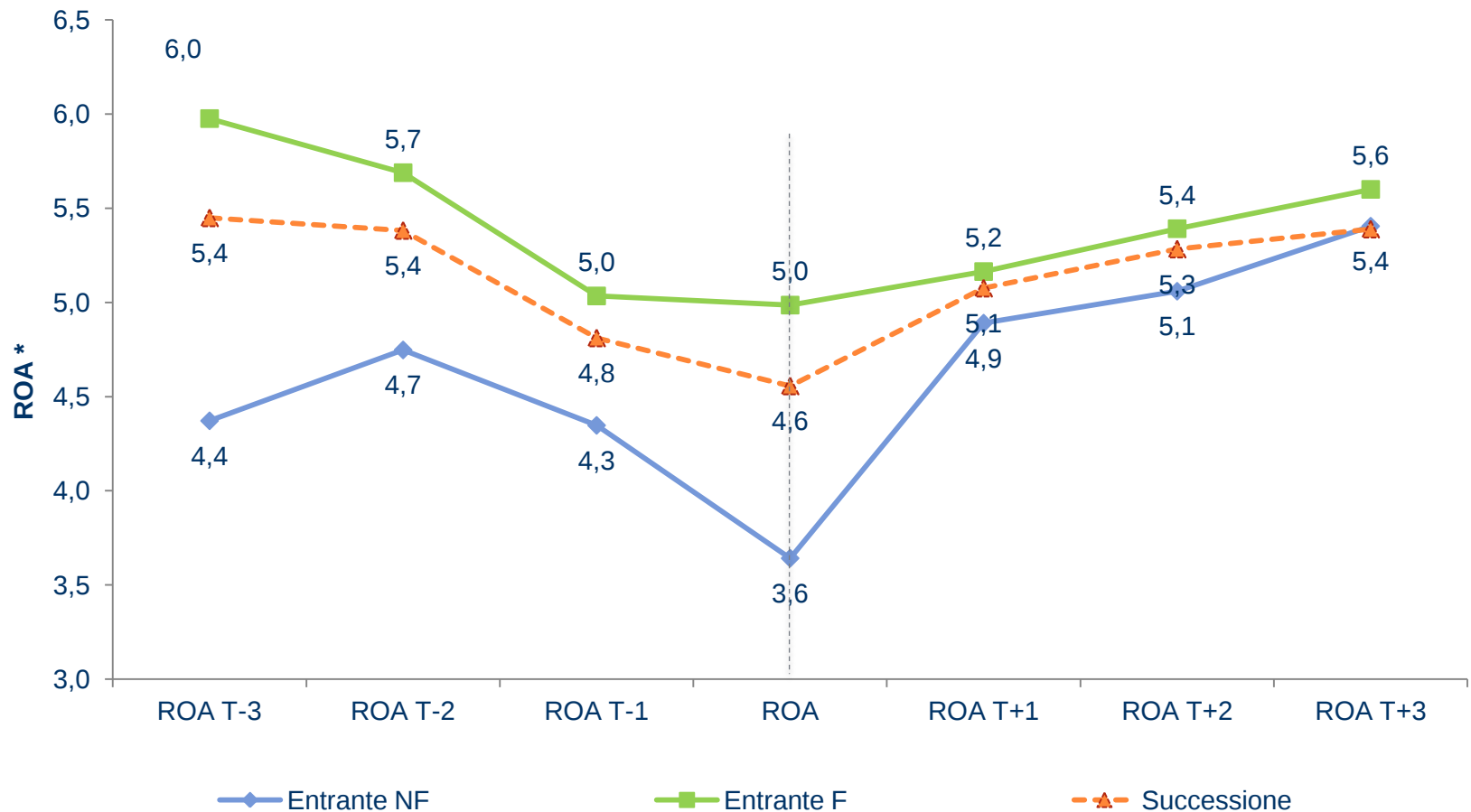
Fatturato 20-50 Mln euro	59,5%
Fatturato 50 - 100 Mln euro	26,2%
Fatturato > 150 Mln euro	14,3%

Familiari AUB

		Leader entrante	
		NON FAM	FAM
Leader uscente	NON FAM	20,6%	16,7%
	FAM	16,4%	46,3%

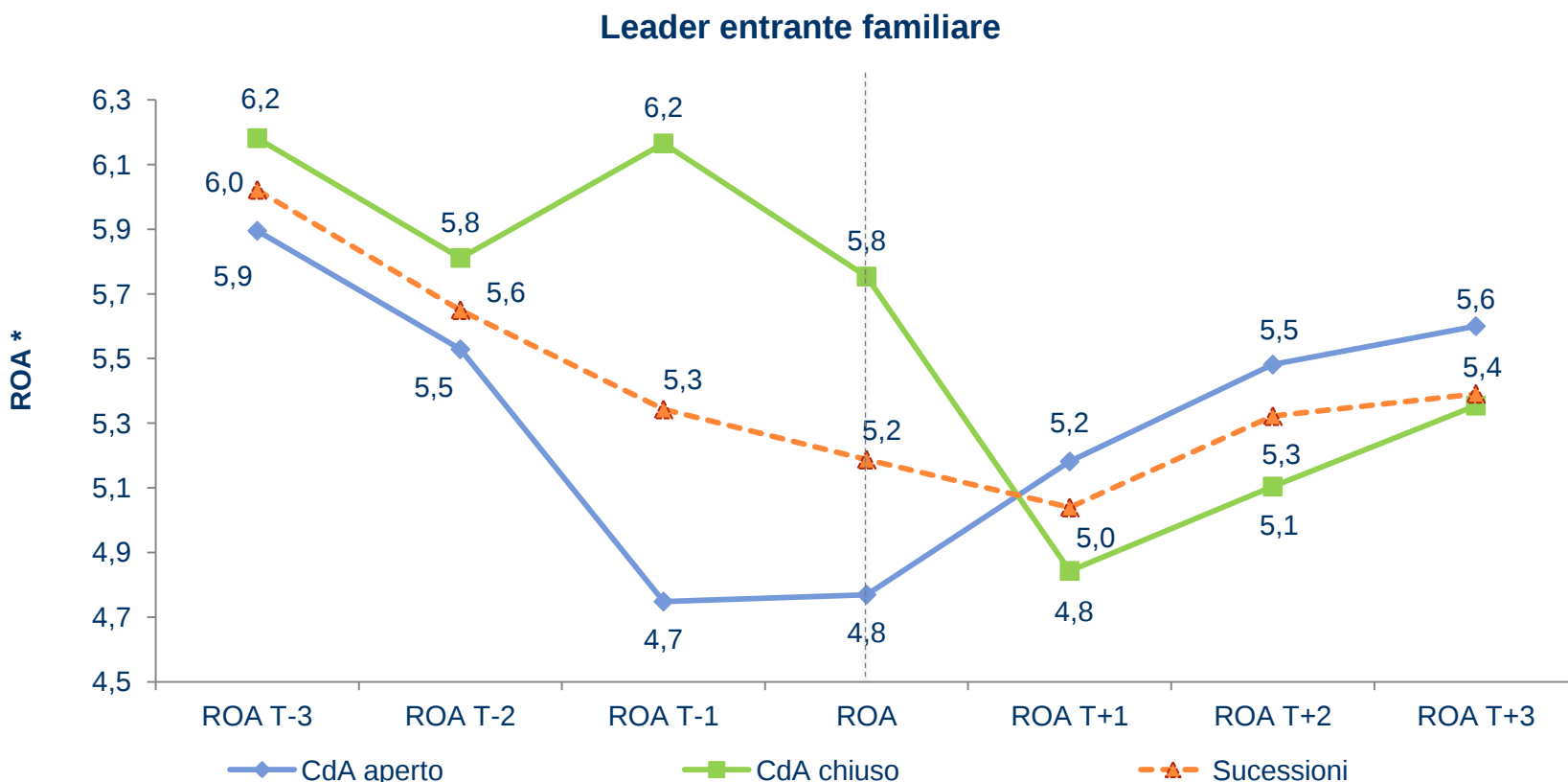
Le aziende familiari dell'Osservatorio AUB registrano più successioni tra leader non familiari.

Seppur con livelli di partenza differenti, si registra una discontinuità sia quando entra un familiare che un manager esterno.



(*) N: successioni al vertice avvenute tra il 2003 e il 2011. Controllando per le medie di settore / anno della popolazione di aziende dell'Osservatorio AUB i risultati sono invariati.

Nel caso in cui il leader entrante è un membro della famiglia, un CdA aperto verso i non familiari può essere un fattore che agevola la successione al vertice.



(*) Successioni al vertice avvenute tra il 2003 e il 2011, escludendo le aziende con un Amministratore Unico. Controllando per le medie di settore / anno della popolazione di aziende dell'Osservatorio AUB i risultati sono invariati.

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



Grazie per l'attenzione

Fabio Quarato