

LE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI PIEMONTESI E LE LORO AZIENDE

INDICE

INTRODUZIONE	5
LE AZIENDE FAMILIARI DA UN PUNTO DI VISTA TEORICO	6
1. La diffusione delle imprese familiari in Europa e il loro impatto in termini di Prodotto interno lordo e di occupazione	6
1.1 La diffusione delle imprese familiari	6
1.2 Il contributo delle imprese familiari al Prodotto interno lordo	7
1.3 Il contributo delle imprese familiari all'occupazione	8
1.4 Ulteriori aspetti delle imprese familiari: settore di appartenenza, passaggio generazionale e dimensioni	8
LE AZIENDE PIEMONTESI: PRINCIPALI CARATTERISTICHE	10
2. Le aziende piemontesi del settore manifatturiero	11
2.1 Anno di fondazione	11
2.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore manifatturiero in Piemonte	12
2.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi del settore manifatturiero	14
2.4 Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda	15
2.5 I fattori di successo	16
2.6 Le principali sfide per il futuro	16
3. Le aziende piemontesi del settore commercio e ristorazione	17
3.1 Anno di fondazione	17
3.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore commercio e ristorazione in Piemonte	18
3.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi del settore commercio e ristorazione	19
3.4 I fattori di successo	21
IL PUNTO DI VISTA DELLE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI	22
4. La situazione attuale delle aziende familiari piemontesi: opportunità, bisogni e iniziative a supporto della competitività	23
4.1 Peculiarità delle aziende familiari piemontesi	23
4.2 Governance e rapporto proprietà-management	26
4.3 La famiglia imprenditoriale: rapporti e ruoli	27
4.4 Il Cda nelle aziende familiari	32
4.5 L'ingresso dei familiari in azienda e il passaggio generazionale	33
4.6 Il futuro delle aziende familiari	39
LE AZIENDE PIEMONTESI IN NUMERI	41
5. Il contributo delle aziende familiari all'economia piemontese	42
5.1 Caratteristiche del campione	43
5.2 Analisi del campione	48
5.3 Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012	61
5.4 Risultati del settore manifatturiero	63
5.5 Risultati del settore commercio	64
5.6 Risultati per provincia	65
6. Il contributo delle più grandi aziende familiari all'economia piemontese	68
6.1 Caratteristiche del campione	68
6.2 Analisi del campione	70
6.3 Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012	78
6.4 Risultati del settore manifatturiero	79
6.5 Risultati del settore commercio	80

APPENDICE A	82
APPENDICE B	83
APPENDICE C	90
INDICE DELLE FIGURE	93
INDICE DELLE TABELLE	95

INTRODUZIONE

Le imprese familiari rappresentano l'ossatura del tessuto imprenditoriale italiano e costituiscono una fonte importante di creazione di valore e di valori. L'orientamento di lungo periodo, che spinge questa tipologia di imprese ad investire avendo in mente le generazioni future, rappresenta un determinante punto di forza che contribuisce a rendere le imprese familiari uno dei motori più robusti dello sviluppo economico e sociale del territorio. Anche nell'ultimo periodo di crisi, le aziende familiari hanno conseguito performance mediamente migliori, dimostrandosi un modello produttivo più resistente, capace di creare lavoro anche in anni difficili. Alla luce del ruolo che rivestono nel contesto economico nazionale e regionale, appare quindi di fondamentale importanza analizzarne la struttura, le dinamiche e le tendenze.

Il presente lavoro si articola in quattro sezioni:

1. Le aziende familiari da un punto di vista teorico

Il **primo capitolo** illustra il ruolo e la diffusione delle imprese familiari in Europa: facendo riferimento ad alcune delle più autorevoli pubblicazioni internazionali vengono riportati i dati circa il loro impatto in termini di Prodotto interno lordo e di occupazione.

2. L'introduzione alle principali caratteristiche delle aziende piemontesi

Il **secondo e terzo capitolo** riportano l'analisi dei dati di un campione di circa 3.000 imprese del settore manifatturiero (capitolo 2) e di circa 2.500 aziende che operano nel commercio e nella ristorazione (capitolo 3). Tali dati sono stati raccolti a seguito di un questionario somministrato alle imprese nella prima metà del 2013. Obiettivo del questionario è quello di approfondire alcune caratteristiche del campione: l'anno di fondazione delle aziende, la loro distribuzione tra familiari e non familiari, la generazione alla guida dell'azienda, i fattori alla base del loro successo e le principali sfide per i prossimi anni.

3. Il punto di vista delle famiglie imprenditoriali piemontesi

Nel **quarto capitolo** è illustrata la situazione attuale delle aziende familiari piemontesi, con un particolare approfondimento sui seguenti aspetti: la governance, la strategia aziendale e il rapporto proprietà-management. Al fine di comprendere meglio le dinamiche che caratterizzano le aziende familiari è stata condotta una serie di interviste alle più note famiglie imprenditoriali piemontesi, i cui risultati sono descritti nel capitolo.

4. Le aziende piemontesi in numeri

Il **quinto capitolo** approfondisce l'impatto che le aziende familiari hanno sull'economia piemontese, con particolare attenzione al loro andamento economico-finanziario prima e durante la crisi internazionale del 2008. In particolare, nel capitolo vengono presentati i risultati dell'analisi eseguita su un campione di 2.000 aziende piemontesi. Nell'analisi viene presa in considerazione una serie di indicatori quali il fatturato, il numero medio di dipendenti, il valore aggiunto medio, il ROI, il ROE e il ROS, etc.

Il **sesto capitolo** si concentra sull'impatto che le aziende familiari più grandi hanno sull'economia del Piemonte. A questo proposito, vengono illustrati i risultati dell'analisi eseguita sul campione costituito da tutte le imprese della Regione con un fatturato 2012 superiore ai 25 milioni di euro. L'analisi prende in considerazione gli stessi indicatori utilizzati per l'analisi del campione descritta nel capitolo 5.

LE AZIENDE FAMILIARI DA UN PUNTO DI VISTA TEORICO

1. La diffusione delle imprese familiari in Europa e il loro impatto in termini di Prodotto interno lordo e di occupazione

In questo capitolo vengono riportati alcuni dati tratti dalle più autorevoli pubblicazioni internazionali sulle imprese familiari, con il fine di illustrare l'importanza di questo fenomeno a livello italiano ed europeo.

A tal proposito, occorre sottolineare che la mancanza, fino a qualche anno fa, di una definizione univoca e generalmente accettata di azienda familiari non facilita l'individuazione e tantomeno la comparazione del numero effettivo di questa particolare fattispecie; inoltre, se gli studi e le statistiche sulla quantificazione delle imprese familiari non hanno goduto di molta fertilità, è perché la sensibilità verso le imprese familiari non è stata sempre così elevata come lo è oggi. Un fattore che ha sviluppato le conoscenze in questo campo è rappresentato dall'attività dei network internazionali, quali il Family Business Network, che hanno consentito la condivisione di informazioni e di dati circa le imprese familiari.

1.1 La diffusione delle imprese familiari

Uno dei primi e più completi studi sulla diffusione delle imprese familiari nel mondo è quello di IFERA (International Family Enterprise Research Academy), che è stato condotto nel 2002 contattando decine di esperti nel campo delle imprese familiari in tutto il mondo, i quali hanno fornito dati e statistiche circa la diffusione di tali aziende. I risultati della ricerca dimostrano la prevalenza delle imprese familiari sia in termini di contributo al Pil che in termini di contributo all'occupazione.

Per ciò che concerne la diffusione del fenomeno, il rapporto IFERA (2003) mostra come la maggioranza delle imprese nel mondo sia di matrice familiare. In particolare, in Europa la percentuale di imprese familiari è elevata nei Paesi scandinavi (circa 80%), mentre è inferiore in Francia (60%).

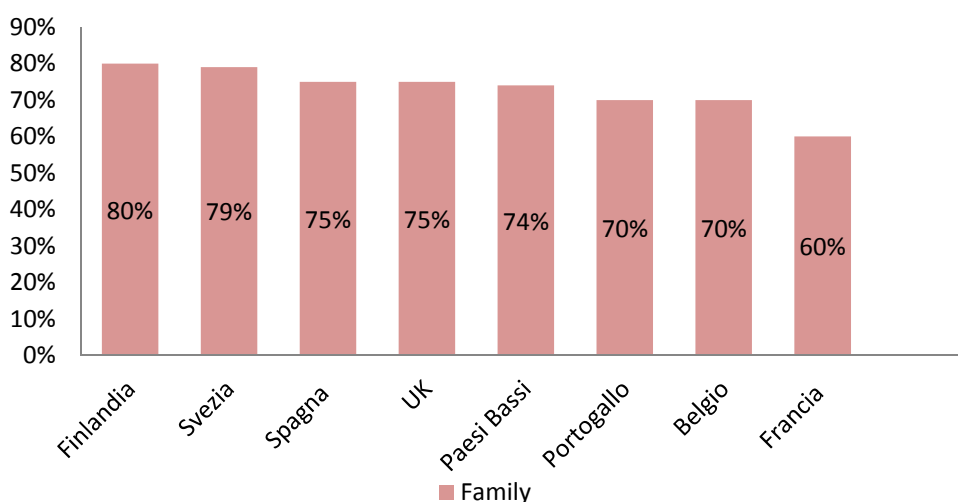


Figura 1 - Diffusione delle imprese familiari nei Paesi europei. Fonte: IFERA (2003)

Il più recente documento che riporta dati significativi circa la diffusione e l'impatto delle imprese familiari in Europa è il Family Business International Monitor (2008), pubblicato dall'organizzazione Family Business Network, uno dei maggiori network al mondo che riunisce le imprese familiari.

Il documento, che analizza otto tra i più importanti Paesi europei, conferma che le imprese familiari rappresentano una fattispecie di impresa alquanto diffusa. La percentuale minima si raggiunge nei Paesi Bassi, dove "solamente" il 61% delle imprese sono familiari, mentre i Paesi in cui si osserva la diffusione massima sono la Finlandia (91%) e la Spagna (85%). Per ciò che concerne l'Italia, lo studio rivela una presenza del 73%.

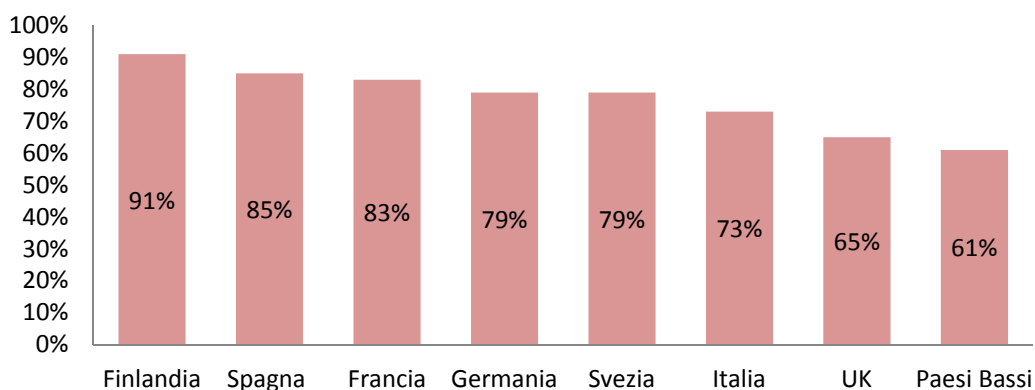


Figura 2 - Diffusione delle imprese familiari in Europa. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

Risulta arduo effettuare un confronto temporale tra quanto riportato da IFERA (2003) e dal Family Business Network (2008) in quanto i due studi utilizzano definizioni differenti. Resta però evidente che la presenza di aziende familiari in Europa è elevata.

1.2 Il contributo delle imprese familiari al Prodotto interno lordo

Non vi sono studi che forniscono dati sul contributo delle imprese familiari italiane al Pil, tuttavia è possibile avere una dimensione del fenomeno attraverso il confronto con gli altri paesi. Il rapporto IFERA (2003) osserva che il contributo al Prodotto interno lordo, in generale, varia tra il 10% e il 40% in meno rispetto al dato relativo alla diffusione. Questo implica che le imprese familiari hanno generalmente dimensioni inferiori.

Sulla base dei dati forniti da IFERA (2003), in Finlandia le aziende familiari rappresentano il 45% del Pil a fronte di una diffusione dell'80%. Il differenziale tra diffusione e contributo al Pil nazionale è invece inferiore in Stati come il Belgio (55% del Pil vs 70% diffusione), la Spagna (65% del Pil vs 80% diffusione) e il Portogallo (60% del Pil vs 70% diffusione).

La perfetta coincidenza si osserva in Francia, in cui le aziende familiari rappresentano il 60% del Pil.

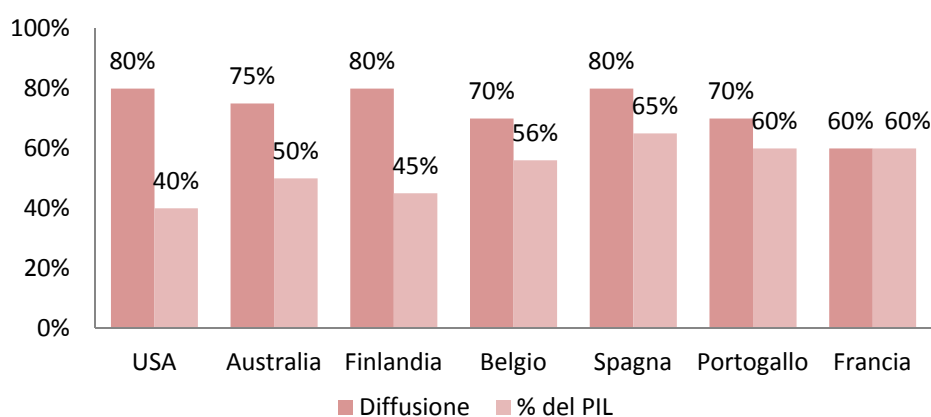


Figura 3 - Differenza tra diffusione delle imprese familiari e contributo al Pil. Fonte: IFERA (2003)

Il Family Firm Institute¹, un'organizzazione internazionale che raggruppa esperti e professionisti in tema di imprese familiari, ha sostanzialmente osservato gli stessi dati circa l'impatto sul Pil in Finlandia e Spagna, mentre valori differenti si registrano per il Portogallo (67%).

¹Il Family Firm Institute è una delle principali associazioni a livello globale al servizio delle imprese familiari. L'associazione organizza forum per accademici e specialisti con il fine di diffondere conoscenze interdisciplinari e al tempo stesso creare opportunità per facilitare il business development. Attraverso il suo giornale internazionale, i programmi educativi e le conferenze, il Family Firm Institute diffonde le best practices relative alle imprese familiari.

1.3 Il contributo delle imprese familiari all'occupazione

Per ciò che concerne il fattore risorse umane, il rapporto IFERA (2003) osserva che in quasi tutti gli Stati, con le eccezioni di Francia e Paesi Bassi, le imprese familiari hanno un carattere più "labour intensive" rispetto a quelle che non lo sono. La percentuale di occupati che lavorano presso aziende familiari varia dal 43% e 45% di Paesi Bassi e Francia, all'80% dell'Italia. Lo studio promosso dalla Commissione Europea (2008) sulle aziende familiari conferma ciò, affermando che i lavoratori europei occupati presso imprese familiari variano dal 40% al 50%, con casi particolari in cui tale percentuale è oltre il 70%.

Il Family Business International Monitor (2008) riporta dati significativamente diversi rispetto a quanto pubblicato da IFERA (2003), poiché i valori relativi all'Italia (52%) e ai Paesi Bassi (31%) sono inferiori, mentre quello della Francia rimane simile (49%). Dallo studio spicca il caso della Svezia, in cui il 61% dei lavoratori è impiegato nelle imprese familiari.

A supporto della valenza di tali statistiche, vi sono i risultati forniti dal Family Firm Institute, che sono sostanzialmente in linea con quanto rilevato nel Family Business International Monitor (2008).

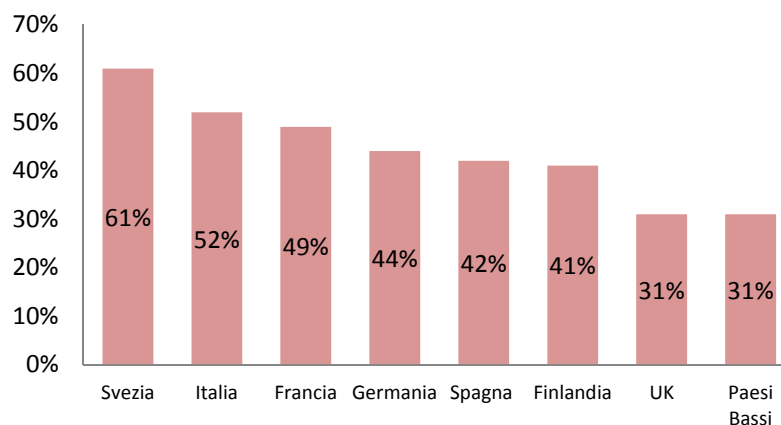


Figura 4 - Forza lavoro impiegata nelle imprese familiari. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

Comparando i dati sull'occupazione con quelli della diffusione, si conferma la considerazione già emersa dall'analisi del Pil, ovvero che le imprese familiari hanno mediamente dimensioni inferiori rispetto a quelle non familiari in quanto il dato sull'occupazione è sempre inferiore rispetto a quello sulla diffusione.

1.4 Ulteriori aspetti delle imprese familiari: settore di appartenenza, passaggio generazionale e dimensioni

A conclusione di questo capitolo, si riportano ulteriori caratteristiche delle imprese familiari emerse dal Family Business International Monitor (2008) e dallo studio promosso dalla Commissione Europea denominato "Overview of Family Business Relevant Issues" (2008), al fine di averne una visione più chiara nei capitoli seguenti. Il Family Business International Monitor (2008) osserva che le imprese familiari sono particolarmente concentrate in tre settori tradizionali e di tipo "labour intensive": manifatturiero, costruzioni e commercio all'ingrosso e dettaglio. In questi tre settori vi sono il 61% delle imprese familiari spagnole, il 56% di quelle finlandesi e il 50% di quelle francesi. Per l'Italia, tale percentuale è del 45%.

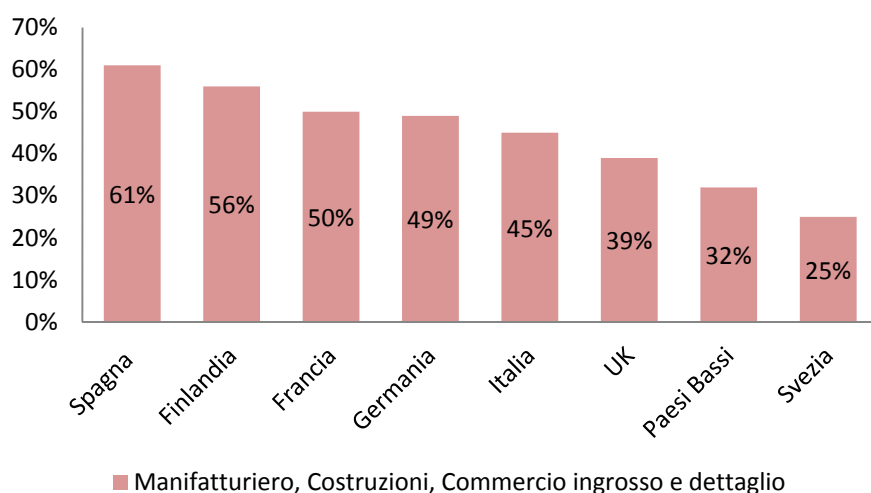


Figura 5 - Percentuale delle imprese familiari operanti nei settori manifatturiero, costruzioni, commercio ingrosso e dettaglio.
Fonte Family Business International Monitor (2008)

Con riferimento al passaggio generazionale, lo stesso studio afferma che in Europa mediamente l'80% delle aziende familiari è guidato dalla prima generazione, ovvero dal fondatore dell'azienda. I valori più alti a tal proposito si registrano in Svezia e Spagna (86%), mentre quelli più bassi sono quelli relativi alla Finlandia (66%).

Su questa linea è anche lo studio promosso dalla Commissione Europea (2008), il quale osserva che circa il 30% delle imprese familiari europee hanno già vissuto il primo passaggio generazionale.

Sempre in merito a tale aspetto, le imprese familiari con un solo proprietario sono piuttosto diffuse in Germania (83% delle imprese familiari), Svezia (70%) e Paesi Bassi (69%), tuttavia nelle altre nazioni vi è la presenza di più persone nella struttura proprietaria dell'azienda.

Infine si possono sviluppare delle considerazioni importanti circa la dimensione delle imprese familiari. Sempre il Family Business Monitor (2008) mostra che in Italia la quota di aziende familiari con fatturato superiore ai 2 milioni di euro è pari al 18%. Tale percentuale è la più alta di tutte le altre nazioni osservate dallo studio.

Sempre considerando la situazione italiana, emerge un dato importante dallo studio dell'Osservatorio Aidaf-Unicredit-Bocconi (Corbetta, Minichilli; 2008): delle 7.660 aziende italiane con fatturato superiore ai 50 milioni di euro per le quali è possibile identificare la natura della proprietà, il 55,1% è familiare.

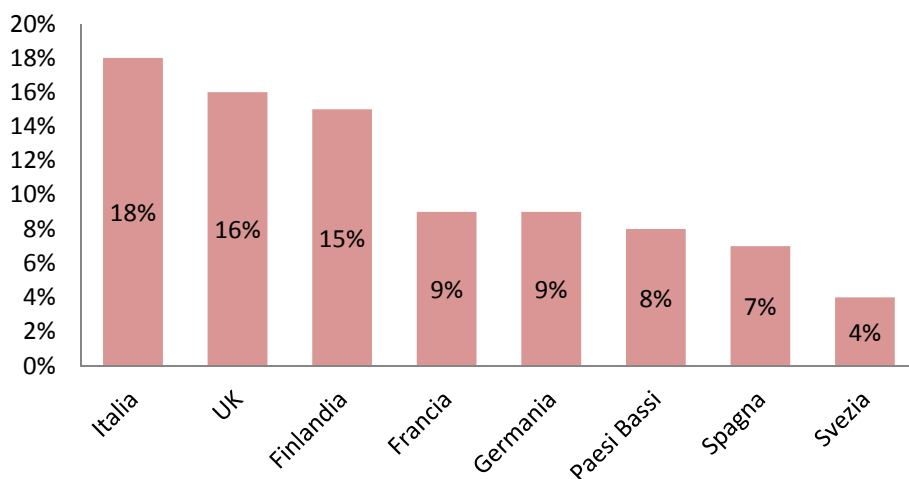


Figura 6 - % imprese familiari con fatturato superiore ai 2 M€. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

LE AZIENDE PIEMONTESE: PRINCIPALI CARATTERISTICHE

L'analisi dei dati raccolti attraverso un questionario sottoposto a un campione di circa 3.000 aziende appartenenti al settore manifatturiero e a un campione di circa 2.500 aziende appartenenti al settore del commercio in Piemonte ha permesso di metterle in luce le principali caratteristiche.

Di seguito alcuni risultati relativi alle aziende operanti nel settore manifatturiero.

- L'anno medio di fondazione delle aziende è il 1975; la più antica risale al 1852, mentre la più recente al 2012.
- Il 62,7% delle aziende dichiara di essere familiare. Tra queste:
 - il 34% è alla prima generazione
 - il 44% è alla seconda generazione
 - il 17% è alla terza generazione
 - il 5% è alla quarta generazione e oltre.
- All'interno delle aziende familiari i membri della famiglia ricoprono diverse posizioni: il 43% riveste il ruolo di dipendente o dirigente, il 31% è azionista e il 26% è componente del Cda.
- I fattori che hanno portato l'azienda al successo sono soprattutto: le competenze tecniche (68%), i prodotti (66,5%) e la fedeltà dei clienti (58,4%). Tra i fattori che sembrano aver contribuito in misura minore troviamo la visione di lungo termine e il marchio.
- Tre sono le sfide principali che le aziende familiari si pongono per il futuro: la definizione di un piano di crescita per i prossimi 5/7 anni, l'accesso al capitale per la crescita e la pianificazione del passaggio generazionale.

Di seguito i principali risultati relativi alle aziende operanti nel settore del commercio.

- L'anno medio di fondazione delle aziende è il 1986; le più antiche sono state fondate nel 1900, le più recenti nel 2013.
- Il 63% delle aziende è familiare. Tra queste:
 - il 54% è alla prima generazione
 - il 32% è alla seconda generazione
 - l'11% è alla terza generazione
 - il 2% è alla quarta generazione e oltre.
- I principali fattori che hanno portato le aziende al successo sono: i prodotti (72,1%), la fedeltà dei clienti (65,7%) e le competenze tecniche (54,7%). Per contro, i fattori che hanno inciso in maniera minore per le aziende del campione sono l'innovazione e il marchio.

2. Le aziende piemontesi del settore manifatturiero

In questa sezione analizzeremo i dati raccolti attraverso un questionario sottoposto a un campione di circa 3.000 aziende piemontesi appartenenti al settore manifatturiero². L'obiettivo è quello di mettere in luce alcune dinamiche importanti del tessuto imprenditoriale piemontese.

2.1 Anno di fondazione

L'anno medio di fondazione delle aziende piemontesi che operano nel settore manifatturiero è il 1975: le aziende più longeve sono state fondate nel 1852, quelle più recenti nel 2012. A tal proposito, segnaliamo che nella provincia di Alessandria l'azienda di più recente costituzione risale al 2008, periodo iniziale della crisi economico-finanziaria.

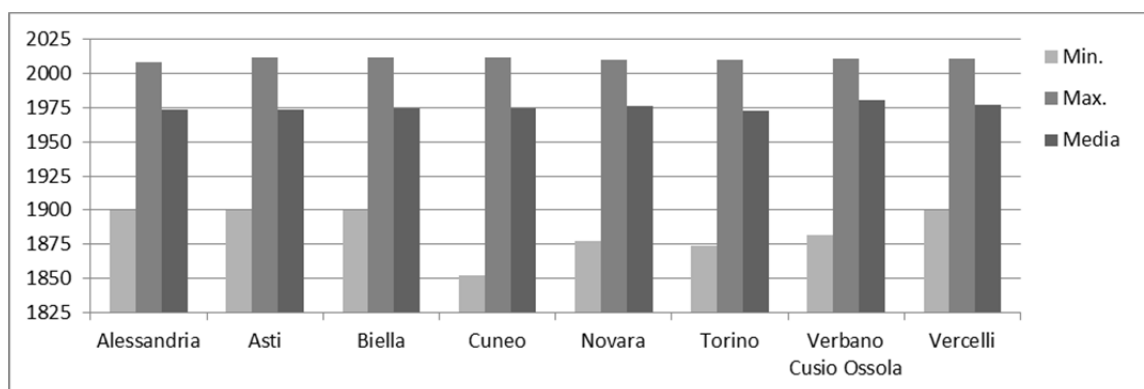


Figura 7 - Anno di fondazione - distribuzione per provincia

Analizzando la situazione per provincia, si nota come le aziende di più antica costituzione siano localizzate nelle province di Cuneo (1852), Novara (1877), Torino (1874) e Verbano Cusio Ossola (1882), mentre nelle rimanenti province - Alessandria, Asti, Biella e Vercelli - le aziende più antiche risalgono al 1900.

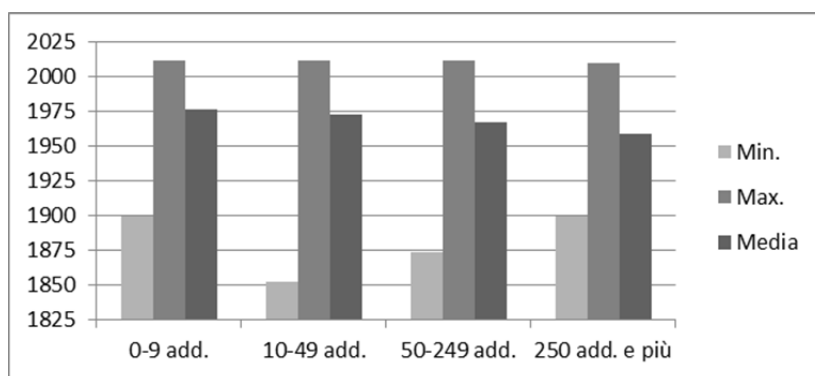


Figura 8 - Anno di fondazione - distribuzione per classe di addetti

²Il campione utilizzato è quello costituito dalle aziende manifatturiere che partecipano all'indagine congiunturale trimestrale di Unioncamere Piemonte.

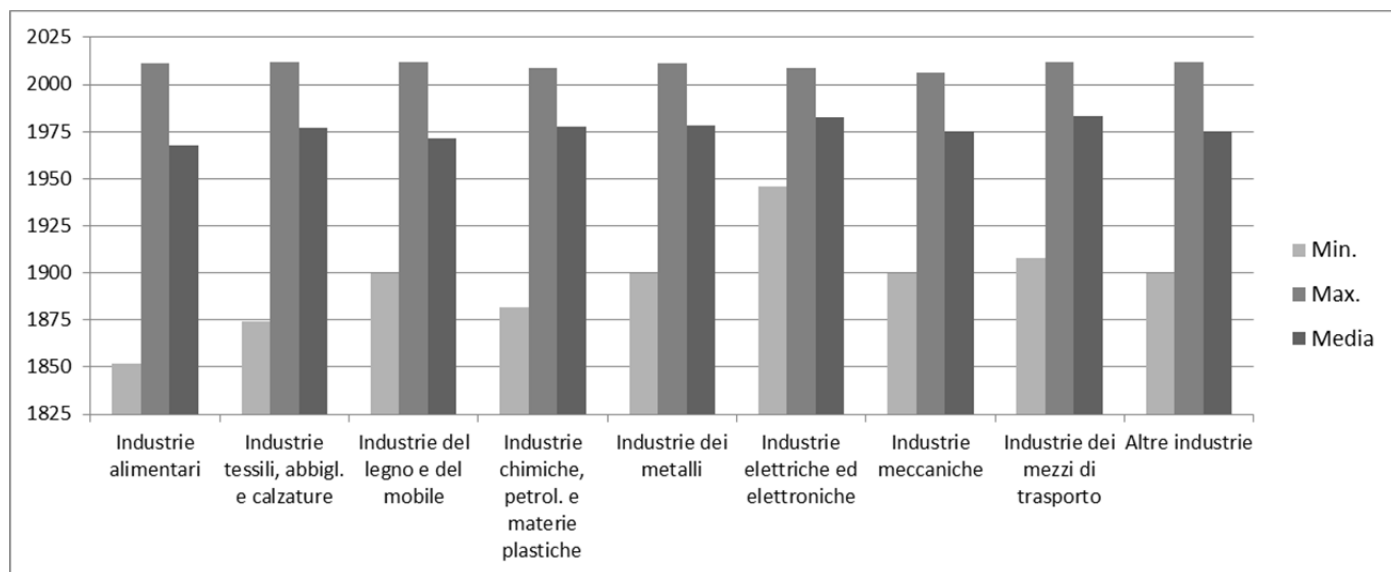


Figura 9 - Anno di fondazione - distribuzione per settore

Considerando la classe di addetti e il settore di appartenenza del campione, le aziende che in media risultano essere più longeve sono quelle che contano 250 o più addetti e che operano nei settori alimentare, e in quello del legno e del mobile (anno medio di fondazione rispettivo: 1968 e 1972).

2.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore manifatturiero in Piemonte

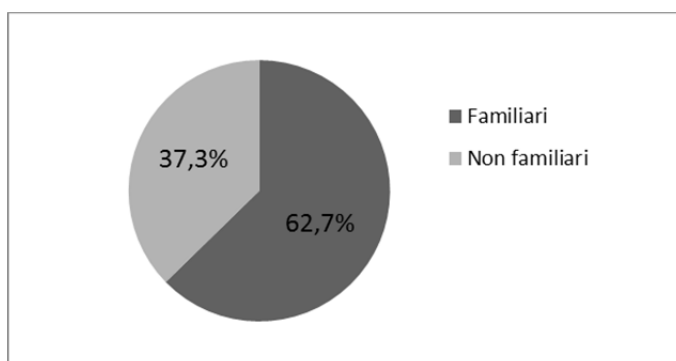


Figura 10 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte

Come mostrato dalla figura 10, è possibile notare come circa il 63% delle aziende del campione sia a conduzione familiare, contro il 37% di aziende che non risultano essere familiari.

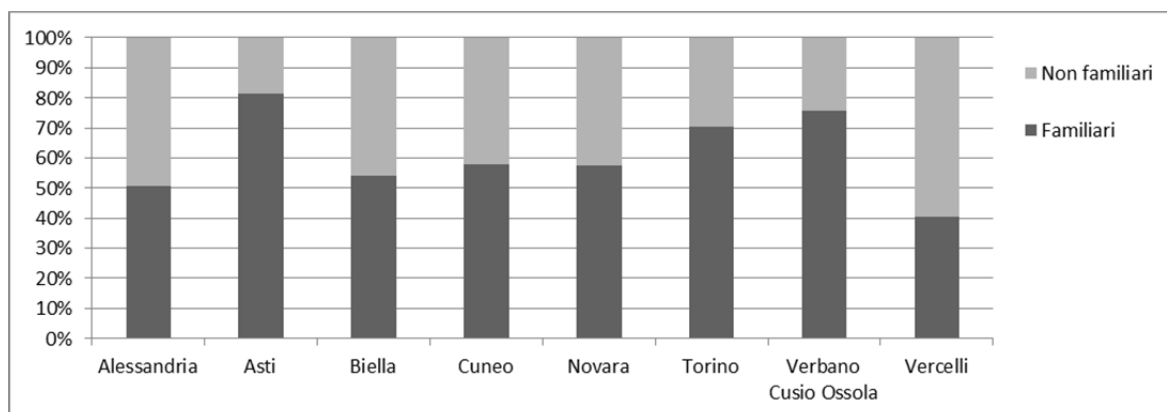


Figura 11 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per provincia

Osservando i dati per Provincia, si rileva una significativa presenza di aziende familiari nelle province di Asti (81,4%), Verbanò Cusio Ossola (75,6%) e Torino (70,4%). Per contro, le province di Vercelli, Alessandria Biella registrano una presenza minore di imprese familiari: rispettivamente il 40,3%, il 50,6% e il 54,2%.

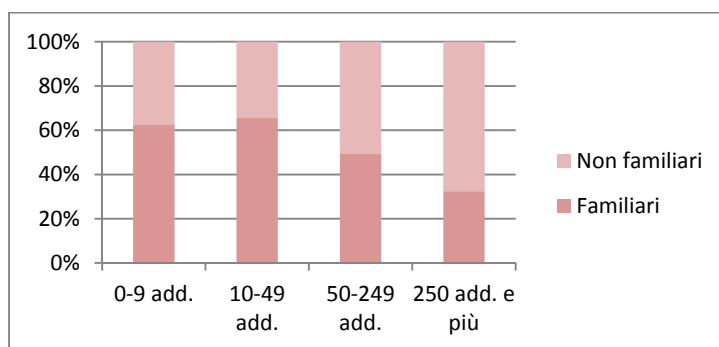


Figura 12 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per classe di addetti

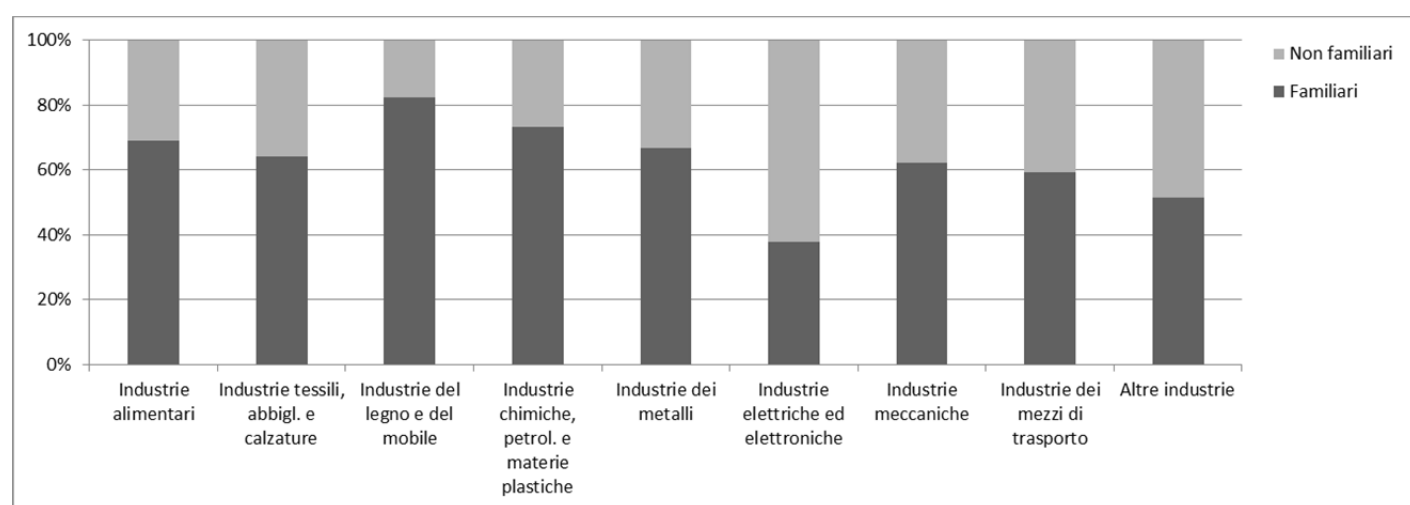


Figura 13 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per settore

Analizzando i dati per classe di addetti, la presenza più significativa di aziende familiari si riscontra tra le aziende con meno di 50 addetti, dove le imprese a conduzione familiare rappresentano oltre il 60% del totale delle imprese. Le aziende con più di 50 addetti, per contro, registrano una maggiore presenza di aziende non familiari: tra le aziende dai 50 ai 249 dipendenti il 50,5% è non familiare, mentre tra le aziende con oltre 250 addetti lo è il 67,5%.

Considerando, invece, il settore di appartenenza è possibile notare un maggiore peso delle aziende familiari rispetto alle non familiari in tutti i settori, eccetto quello elettrico ed elettronico, dove le aziende non familiari rappresentano la maggioranza con il 62,3%.

In tutti gli altri settori, le aziende familiari pesano di più sul totale delle imprese, con particolare rilievo nel settore del legno e del mobile (82,3% di aziende familiari), nel settore chimico petrolifero e delle materie plastiche (73,2%) e in quello alimentare (69%).

2.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi del settore manifatturiero

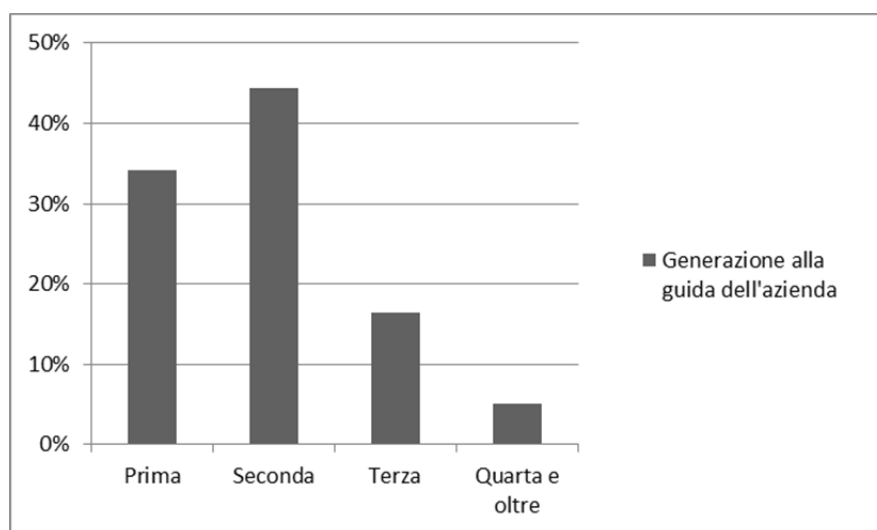


Figura 14 - Generazione alla guida delle aziende familiari

Prendendo in considerazione le aziende familiari del campione e le generazioni che ne sono alla guida, si è potuto evidenziare come il 34% delle aziende familiari piemontesi sia alla prima generazione, il 44% sia alla seconda generazione, il 17% sia alla terza generazione ed il rimanente 5% sia alla quarta generazione e oltre.

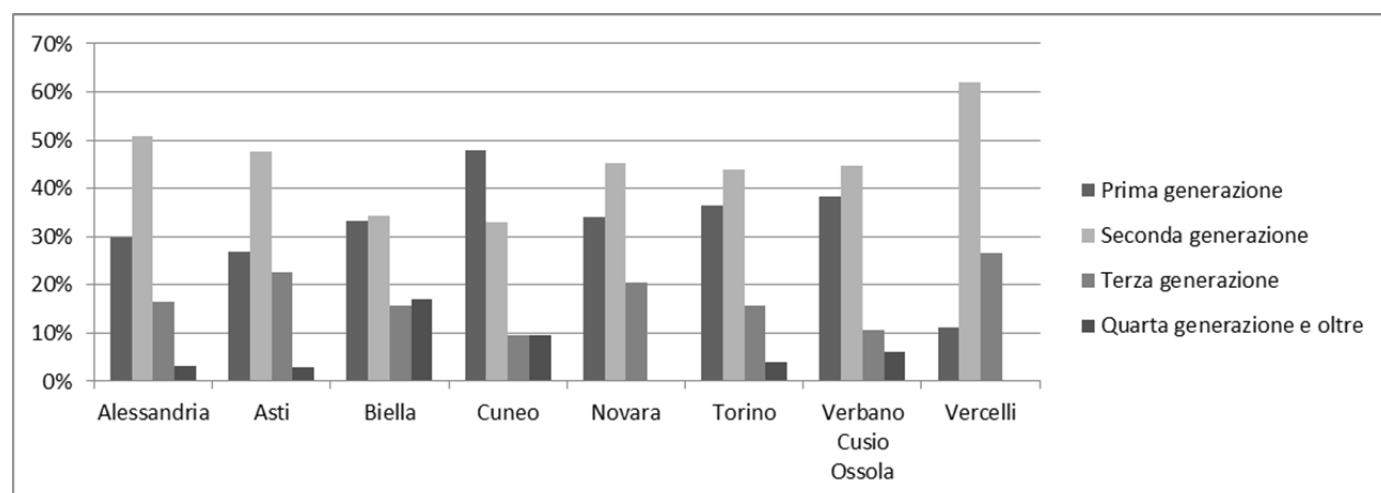


Figura 15 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per provincia

Le aziende familiari alla prima generazione sono maggiormente presenti nelle province di Cuneo (48%), del Verbano Cusio Ossola (38,4%) e di Torino (36,6%). Tra le aziende familiari piemontesi alla seconda generazione si registra una significativa presenza nelle province di Vercelli (61,9%), Alessandria (50,7%) ed Asti (47,6%).

Le province che registrano una maggiore presenza di aziende familiari alla terza generazione sono quelle di Vercelli (26,6%), Asti (22,6%) e Novara (20,6%). Le aziende familiari alla quarta generazione e oltre sono maggiormente presenti nelle province di Biella (17%), Cuneo (9,5%) e Verbano Cusio Ossola (6,2%), mentre le aziende alla quarta generazione e oltre sono quasi assenti nelle province di Vercelli (0,2%) e Novara (0,4%).

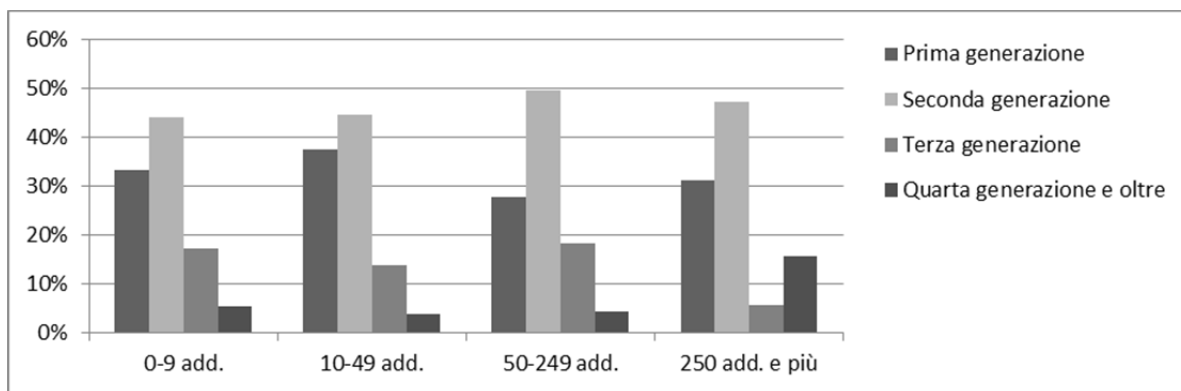


Figura 16 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per classe di addetti

Prendendo in considerazione le aziende familiari per classe di addetti si può notare come le aziende familiari alla prima generazione abbiano meno di 50 addetti: il 33,4% delle imprese che contano tra i 0 e i 9 addetti, e il 37,5% delle imprese che contano tra i 10 e i 49 addetti sono alla prima generazione. Le aziende familiari in cui la seconda generazione è alla guida contano oltre 50 addetti: il 49,6% delle imprese con 50-249 dipendenti e il 47,4% delle imprese che hanno più di 250 dipendenti sono alla seconda generazione. Le aziende familiari alla terza generazione sono presenti in particolar modo tra le imprese che contano tra i 50 e i 249 addetti (18,3%) e tra le aziende che hanno meno di 10 dipendenti (17,1%). La classe dimensionale che conta il maggior numero di imprese alla quarta generazione (e oltre) è quella delle aziende più grandi: tra le aziende familiari che impiegano 250 o più dipendenti, infatti, il 15,8% ha raggiunto almeno la quarta generazione.

Analizzando il settore di appartenenza delle aziende familiari si riscontra una presenza importante di aziende alla prima generazione nel settore dei mezzi di trasporto (51%), nel settore delle industrie elettriche ed elettroniche (49,4%) e nel settore tessile, dell'abbigliamento e delle calzature (42,4%). Le aziende familiari alla seconda generazione sono presenti soprattutto nel settore delle industrie chimiche, petrolifere e delle materie plastiche (54,1%), nel settore del legno e del mobile (53,4%) e nel settore tessile (48,8%). Le imprese con la terza generazione alla guida operano in particolar modo nei settori alimentare (27,7%), del legno e del mobile (23,3%) e meccanico (18,3%). Infine, le aziende alla quarta generazione e oltre sono attive soprattutto nei settori alimentare (5,2%) e del legno e del mobile (4,9%).

2.4 Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda

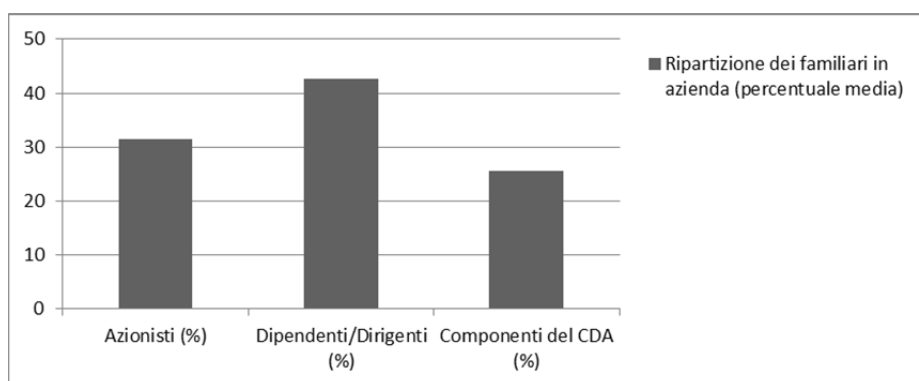


Figura 17 - Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda

All'interno delle aziende familiari piemontesi che operano nel settore manifatturiero, i membri della famiglia ricoprono diverse posizioni. I dati mostrano che il 42,75% riveste il ruolo di dipendente o dirigente, il 31,56% è azionista dell'azienda e infine il 25,69% è componente del Cda.

Tra le aziende familiari con meno di 10 addetti, i familiari in azienda ricoprono per la maggior parte il ruolo di dipendenti/dirigenti (46,9%). Tra le aziende che contano dai 10 ai 49 dipendenti i familiari ricoprono principalmente il ruolo di azionisti (37,4%) e, in misura minore quello di componenti del Cda (32,5%). Nelle imprese che hanno tra i 50 e i 249 addetti i familiari sono soprattutto azionisti (46,7%) e componenti del Cda

(32,9%). Infine, tra le aziende con più di 250 dipendenti i familiari in azienda rivestono soprattutto il ruolo di componenti del Cda (39,9%) e, in misura minore, quello di azionisti (34,5%).

2.5 I fattori di successo

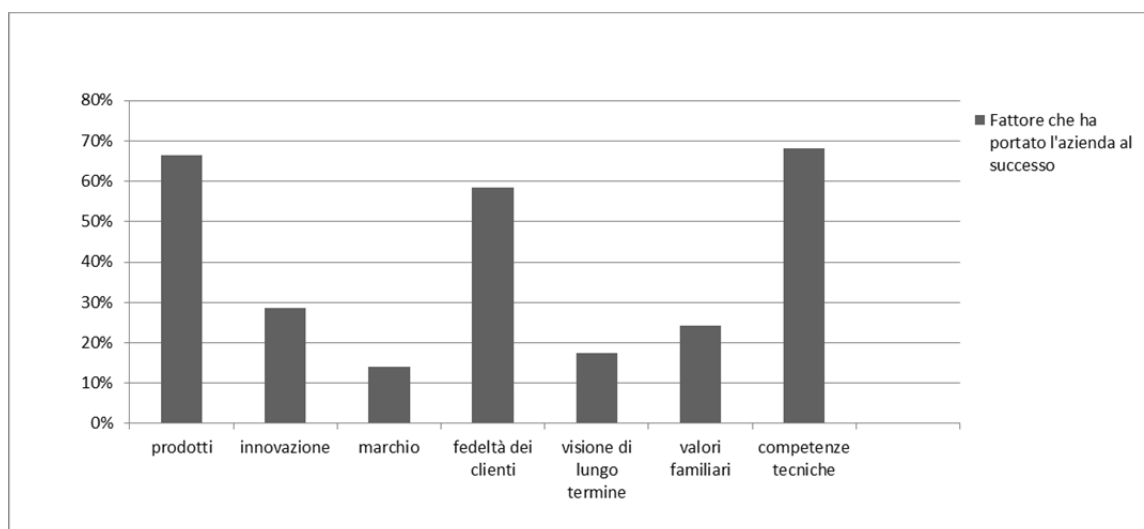


Figura 18 - I fattori che hanno portato l'azienda al successo

I principali fattori che, secondo gli imprenditori, hanno portato al successo delle aziende del campione sono: le competenze tecniche (68%), i prodotti (66,5%) e la fedeltà dei clienti (58,4%). I fattori che sembrano aver contribuito in misura minore al successo dell'azienda sono la visione di lungo termine (17,5%) e il marchio (14,1%).

2.6 Le principali sfide per il futuro

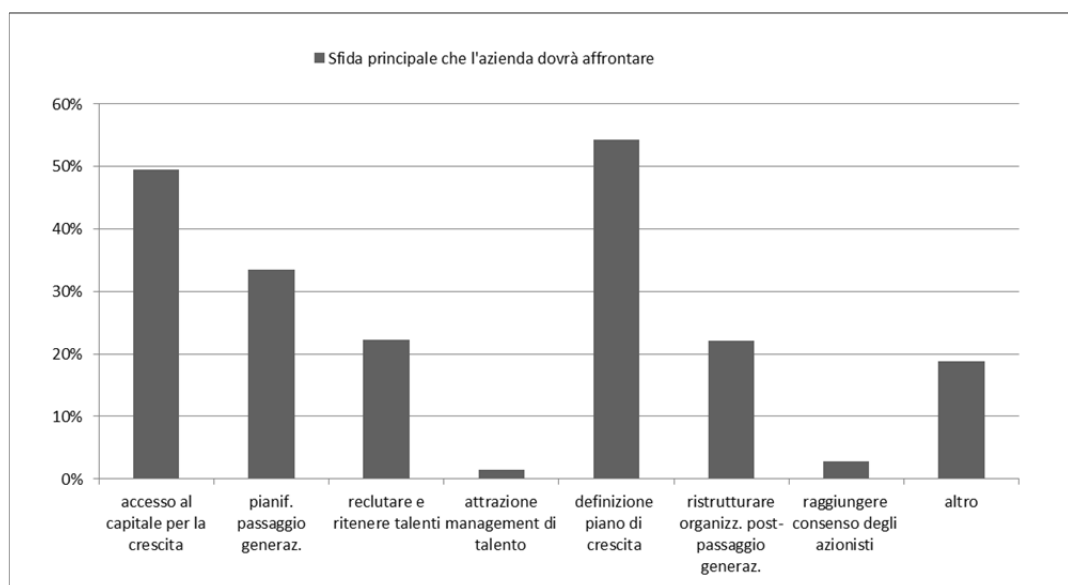


Figura 19 - Le principali sfide che l'azienda deve affrontare in futuro

La ricerca ha voluto inoltre mettere in luce le sfide che le aziende familiari piemontesi si pongono per il futuro. Tre sono le sfide considerate più rilevanti: la definizione di un piano di crescita per i prossimi 5/7 anni (segnalata dal 54% delle aziende rispondenti), l'accesso al capitale per la crescita (segnalata dal 50% delle aziende) e la pianificazione del passaggio generazionale (considerata tra le sfide principali dal 33,4% delle aziende rispondenti al questionario).

3. Le aziende piemontesi del settore commercio e ristorazione

In questa sezione analizzeremo i dati raccolti attraverso il questionario sottoposto a un campione di circa 2.500 aziende familiari piemontesi appartenenti al settore del commercio e della ristorazione³.

3.1 Anno di fondazione

L'anno medio di fondazione delle aziende oggetto del campione è il 1986. Le più antiche sono state fondate nel 1900, quelle più recenti nel 2013. Le aziende di più recente costituzione sono state fondate nelle province di Asti e di Torino nel 2013.

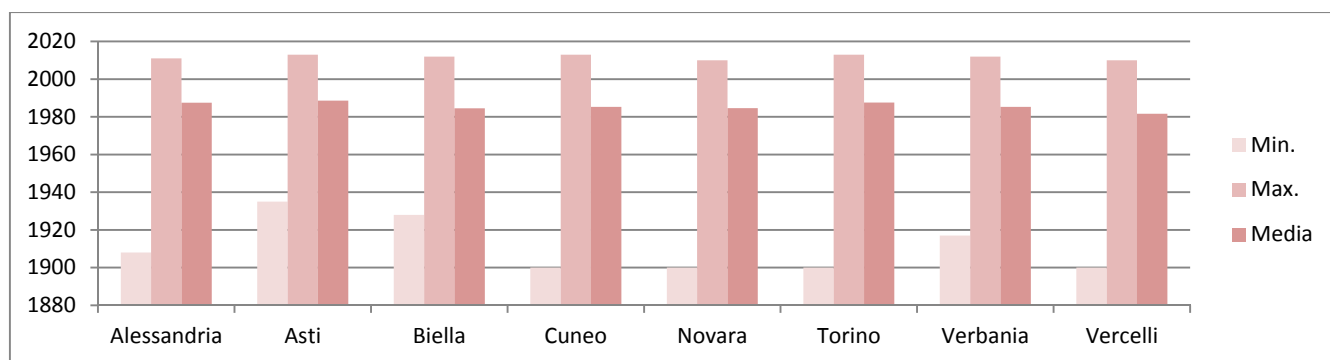


Figura 20 - Anno di fondazione - distribuzione per provincia

Analizzando la situazione per provincia, si nota che le aziende più longeve sono localizzate a Cuneo, Novara, Torino, Vercelli (1900) e Alessandria (1908), mentre nelle province di Asti e Verbania le aziende più antiche sono state costituite rispettivamente nel 1935 e nel 1917.

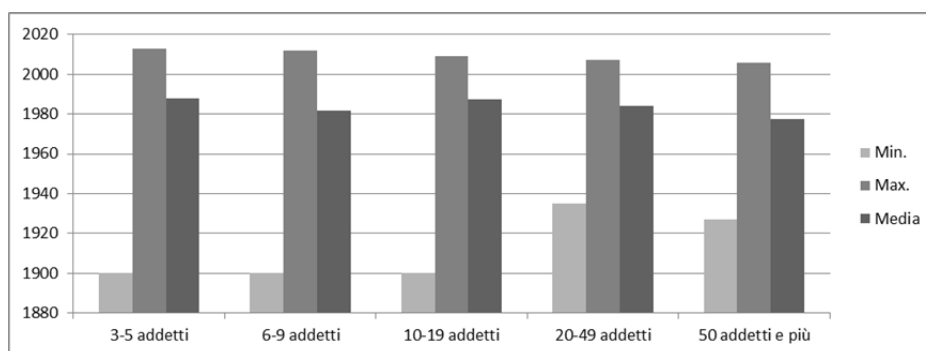


Figura 21 - Anno di fondazione - distribuzione per classe di addetti

³ Il campione utilizzato è quello costituito dalle aziende del commercio e della ristorazione che partecipano all'indagine congiunturale trimestrale di Unioncamere Piemonte.

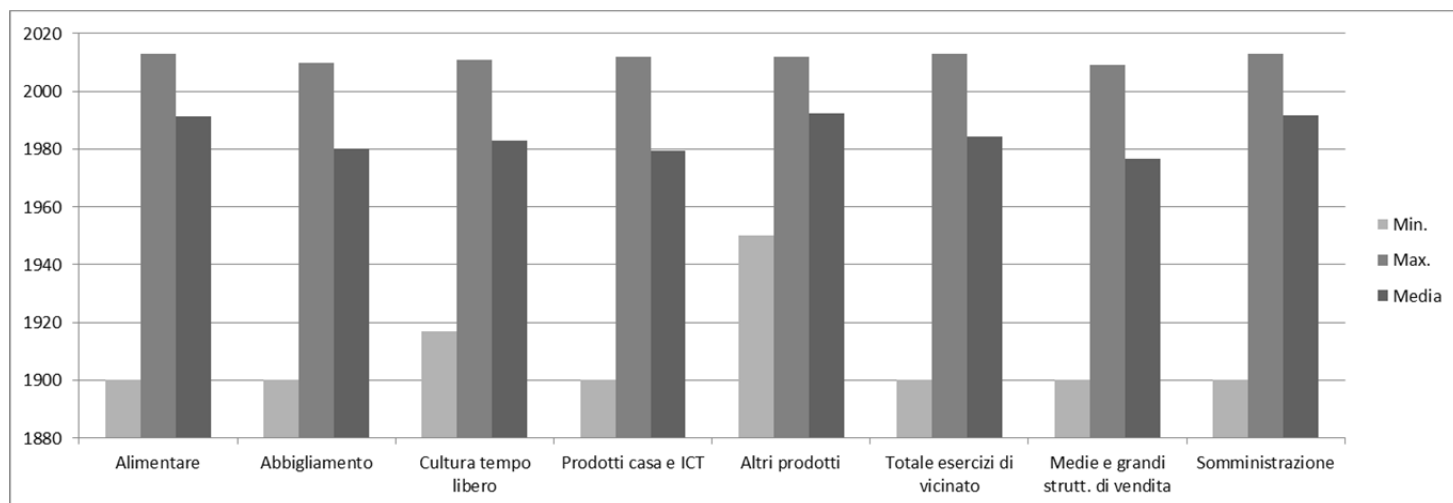


Figura 22 - Anno di fondazione - distribuzione per settore

Considerando la classe di addetti e il settore di appartenenza delle aziende del commercio e della ristorazione in Piemonte, le più longeve risultano essere quelle che contano 50 addetti e più (anno medio di fondazione 1978) e che operano nel settore delle medie e grandi strutture di vendita, nel settore dell'abbigliamento e nel settore prodotti casa e Ict (anno medio di fondazione rispettivo: 1977 per il primo settore e 1980 per gli altri due).

3.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore commercio e ristorazione in Piemonte

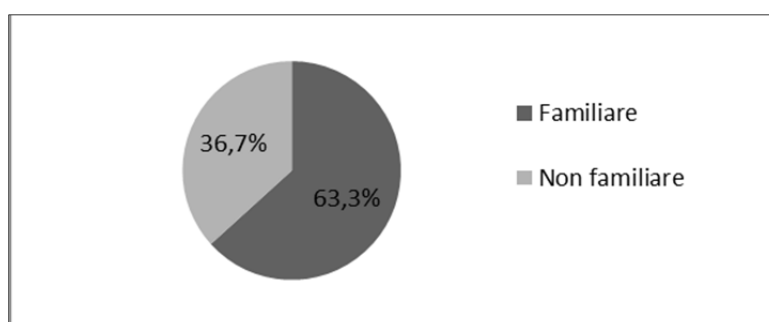


Figura 23 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte

Come è possibile osservare dal grafico, circa il 63% delle aziende del campione è a conduzione familiare, mentre circa il 37% è costituito da aziende non familiari.

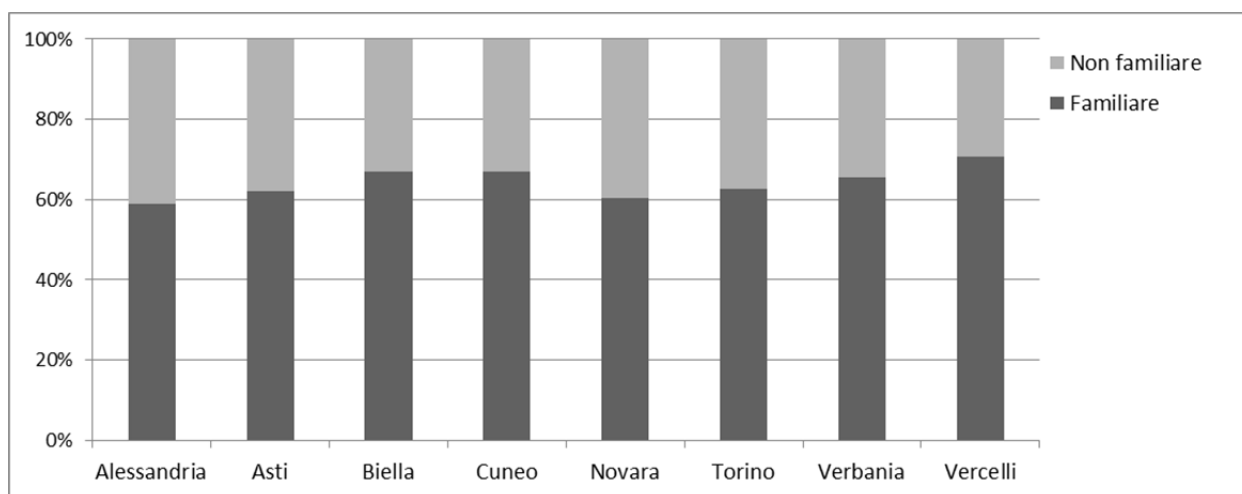


Figura 24 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per provincia

I dati mostrano una presenza maggiore di imprese familiari nelle province di Vercelli (70,6%) Biella (67%) e Cuneo (66,9%), mentre nelle province di Alessandria e Novara la presenza di aziende familiari risulta leggermente più contenuta (rispettivamente il 58,8% e il 60,2%).

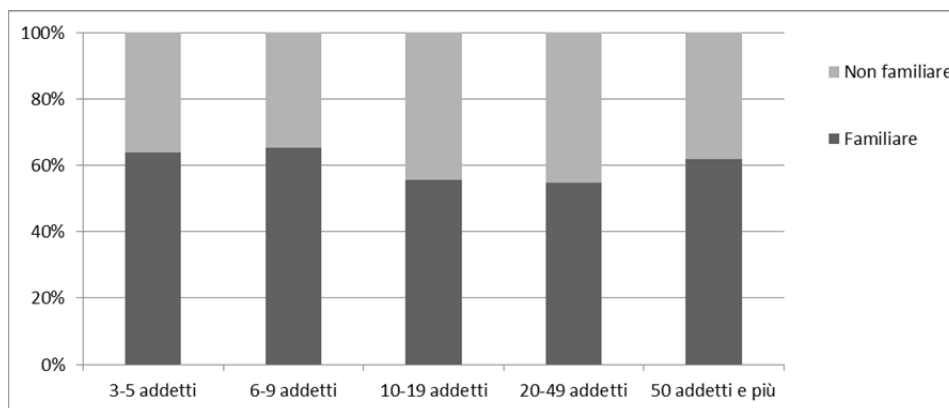


Figura 25 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per classe di addetti

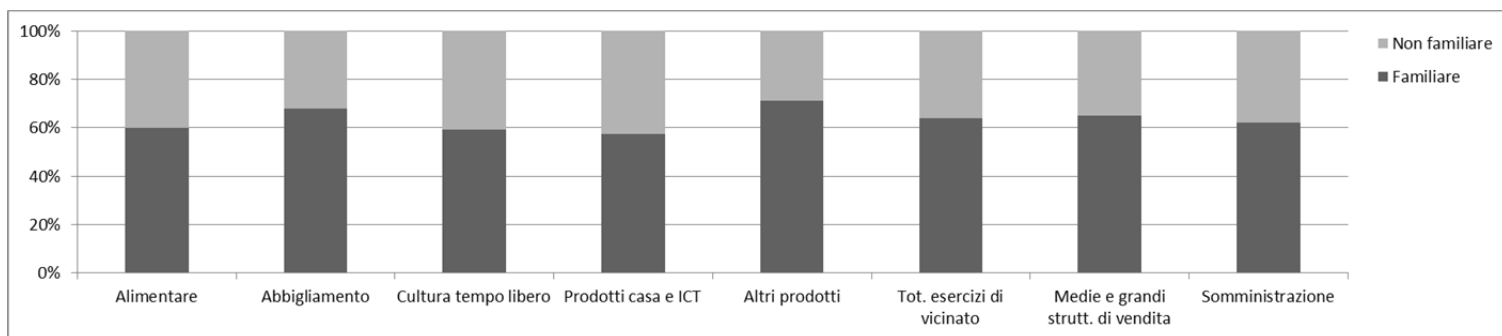


Figura 26 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per settore

Osservando i dati per classe di addetti, le imprese familiari sono prevalenti tra le imprese che contano meno di 9 addetti e quelle con più di 50 addetti, dove esse rappresentano oltre il 60% del totale.

Se consideriamo la distribuzione delle imprese familiari per settore, è possibile notare una presenza più significativa di aziende familiari nel settore degli "altri prodotti" (70,9%), nel settore dell'abbigliamento (67,7%) e nelle medie e grandi strutture di vendita (64,8%).

3.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi del settore commercio e ristorazione

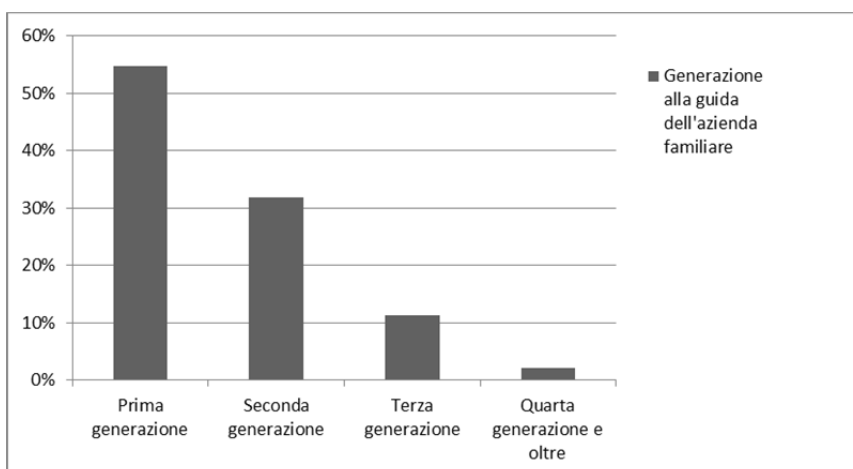


Figura 27 - Generazione alla guida delle aziende familiari

Prendendo in considerazione le aziende familiari del campione e le generazioni che ne sono alla guida, è possibile notare come il 54% delle aziende familiari sia alla prima generazione, il 32% sia alla seconda generazione, l'11,3% sia alla terza generazione ed infine il 2,1% sia alla quarta generazione e oltre.

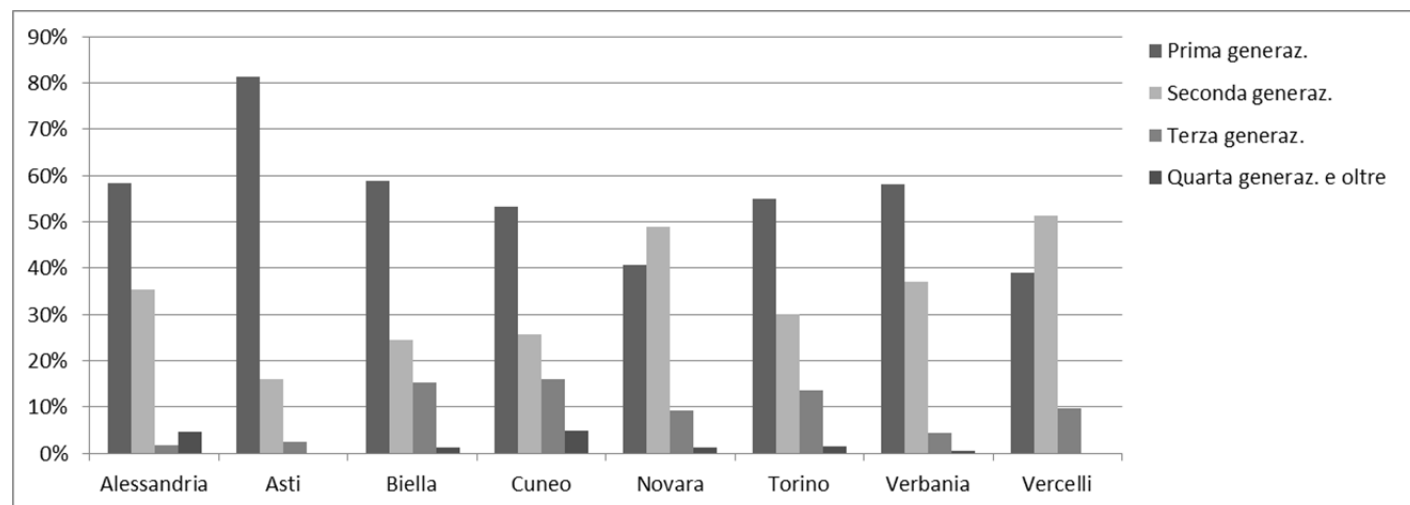


Figura 28 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per provincia

Il grafico mostra che le imprese familiari del territorio piemontese che operano nel settore del commercio e della ristorazione sono prevalentemente guidate dalla prima generazione, in particolare nelle province di Asti (81,4%), Biella (58,9%) e Verbania (58%). Aziende alla seconda generazione sono soprattutto presenti nelle province di Vercelli (51,3%) e Novara (49%), mentre le province che vedono una significativa presenza di aziende alla terza generazione sono quella di Cuneo (16,1%), Biella (15,2%) e Torino (13,5%). Infine, si segnala la presenza di aziende alla quarta generazione soprattutto nelle province di Cuneo (4,8%) ed Alessandria (4,6%).

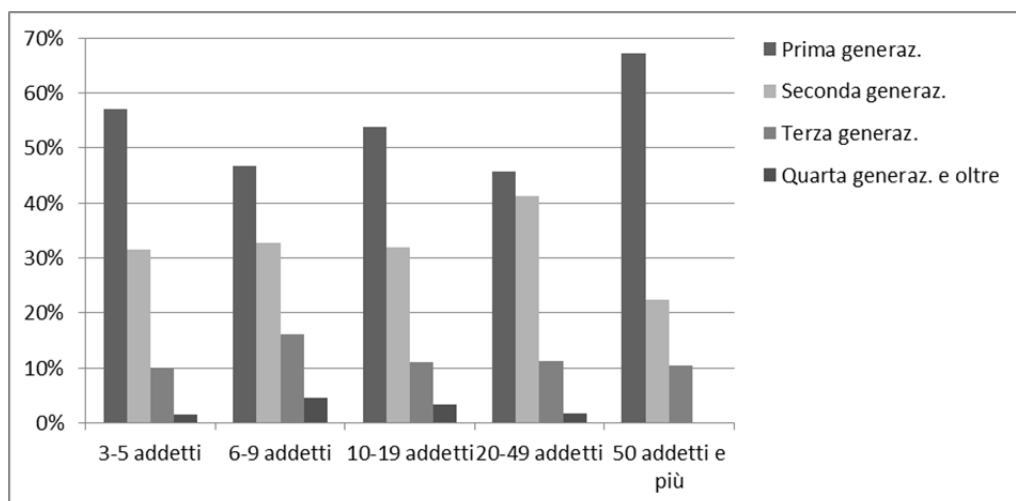


Figura 29 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per classe di addetti

Prendendo in considerazione la classe di addetti, le aziende familiari del campione guidate dalla prima generazione contano più di 50 addetti (67,2%) oppure hanno tra i 3 e i 5 addetti (57,1%). La seconda generazione possiede aziende familiari piemontesi che contano dai 20 ai 49 addetti (41,3%), mentre la terza generazione possiede in particolar modo imprese che contano tra i 6 e i 9 addetti (16,1%). La classe dimensionale che conta il maggior numero di imprese alla quarta generazione (e oltre) è quella delle aziende con 6-9 addetti (4,4%) e con 10-19 addetti (3,3%).

3.4 I fattori di successo

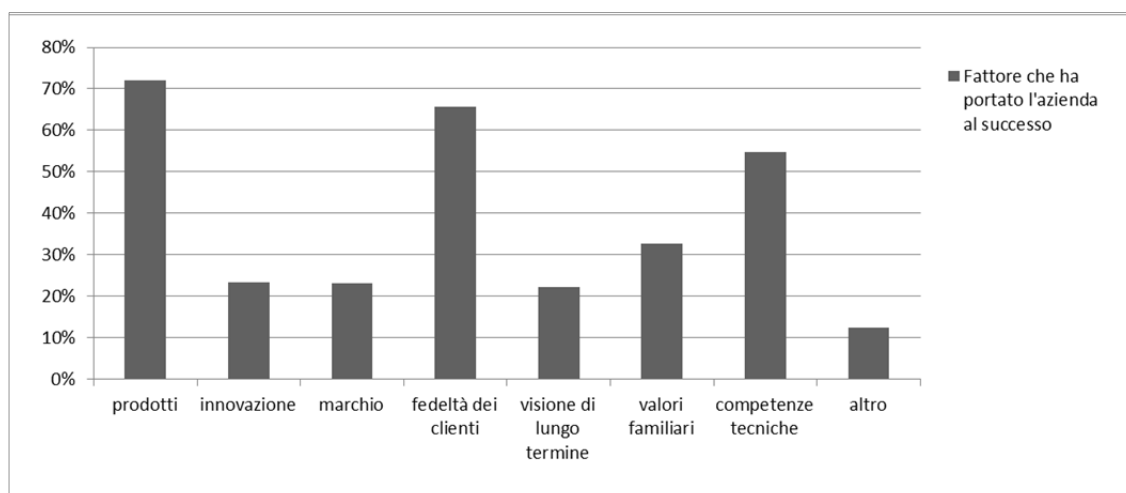


Figura 30 - I fattori che hanno portato l'azienda al successo

I fattori che hanno portato le aziende del territorio piemontese al successo sono soprattutto: i prodotti (72,1%), la fedeltà dei clienti (65,7%) e le competenze tecniche (54,7%). Per contro, i fattori che hanno inciso in maniera minore per le aziende del campione sono l'innovazione e il marchio (segnalati rispettivamente dal 23,3% e dal 23,2% delle aziende rispondenti).

Prendendo in considerazione il settore produttivo in cui operano le aziende rispondenti, è emerso che il prodotto riveste un ruolo fondamentale nel settore alimentare, della cultura e tempo libero e in quello dei prodotti per la casa e lct. Un altro fattore considerato chiave del successo aziendale è la fedeltà dei clienti, ritenuta molto importante dalle imprese che operano nel settore dell'abbigliamento, negli esercizi di vicinato e nella categoria "altri prodotti". Le competenze tecniche hanno maggiore rilievo per le aziende nel settore dei prodotti per la casa e lct, nel settore della cultura e tempo libero, e negli esercizi di vicinato.

IL PUNTO DI VISTA DELLE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI

Attraverso la realizzazione delle interviste agli imprenditori delle aziende familiari è stato possibile mettere in luce alcuni aspetti legati ai tre elementi fondamentali che le caratterizzano: famiglia, business e proprietà.

Di seguito le principali evidenze.

- La dedizione all'azienda è il valore fondamentale che guida l'operato delle famiglie imprenditoriali, infatti il 53% antepone le esigenze dell'azienda a quelle della famiglia.
- In media, il numero di familiari con diritti patrimoniali sull'azienda è maggiore di quello dei familiari presenti in Cda e con ruoli esecutivi.
- Il 57% delle famiglie imprenditoriali intervistate ha posto in essere almeno un organismo di raccordo azienda-famiglia (es. holding).
- Il 55% delle aziende intervistate adotta un orizzonte temporale di pianificazione della strategia di breve-medio periodo (1-5 anni); le decisioni strategiche sono prese nel 30% dei casi direttamente dal Presidente e nel 35% dei casi dal solo CdA.
- I ruoli chiave assegnati per merito e la pianificazione per tempo del passaggio generazionale sono i due ingredienti chiave di una buona governance; nonostante ciò, solo il 22% delle aziende intervistate ha un piano di successione strutturato.
- Alla base di un buon rapporto proprietà-management i due ingredienti chiave sono la condivisione e lo spirito di appartenenza.
- Le famiglie imprenditoriali intervistate hanno opinioni discordanti sugli eventi che minano l'unione tra i familiari, anche se le divergenze sulle vedute future della strategia sembrano essere la principale causa di liti.
- Il 58% delle famiglie imprenditoriali intervistate adotta almeno un meccanismo per la risoluzione dei conflitti tra familiari; i meccanismi di risoluzione dei conflitti maggiormente utilizzati sono le riunioni informali tra familiari e il ricorso a consulenti esterni.
- Il familiare entra in azienda seguendo il percorso degli altri dipendenti o attraverso un percorso di apprendistato e nel 33% dei casi è pagato come i suoi pari non familiari.
- La dedizione al lavoro e l'onestà sono le due qualità chiave richieste al giovane familiare che entra in azienda; il futuro leader, allo stesso modo, deve possedere dedizione al lavoro, umiltà e intraprendenza.
- La chiara e veloce catena di comando è indicata come il vantaggio principale dell'essere un'azienda familiare, seguito dalla fidelizzazione dei clienti e dagli azionisti di lungo termine.

4. La situazione attuale delle aziende familiari piemontesi: opportunità, bisogni e iniziative a supporto della competitività

Il presente capitolo illustra la situazione attuale delle imprese familiari piemontesi e approfondisce una serie di aspetti quali la governance, la strategia aziendale e il rapporto proprietà-management che le caratterizza.

Le aziende familiari fanno fronte alle sfide tipiche di una qualsiasi azienda: l'aumento della competitività sul mercato, la crisi finanziaria, la globalizzazione, etc.; a queste però si aggiungono sfide peculiari derivanti dall'interazione degli elementi famiglia, proprietà ed impresa che spesso fanno capo a uno stesso gruppo di persone: ne sono un esempio il passaggio generazionale e l'impiego di una parte rilevante del patrimonio familiare in azienda.

Per comprendere meglio le dinamiche che caratterizzano le aziende familiari è stata svolta un'analisi su alcune delle più note famiglie imprenditoriali piemontesi (per maggiori dettagli fare riferimento all'appendice A); queste, sono state intervistate andando ad approfondire alcune delle tematiche principali che sono oggetto di studio da parte dei maggiori esperti di aziende familiari. L'obiettivo di quest'analisi è di mettere in risalto i punti di forza e di debolezza di questa tipologia aziendale.

4.1 Peculiarità delle aziende familiari piemontesi

Senza alcun dubbio, ciò che tende a distinguere le aziende familiari da quelle ad azionariato diffuso sono i valori che derivano dalla famiglia imprenditoriale e la sua tradizione, che spesso rappresentano anche un grande vantaggio competitivo sul mercato.

Tra i valori fondamentali per l'azienda, l'imprenditore mette al primo posto la dedizione al lavoro, vero principio guida per il successo aziendale, e subito dopo segnala il rispetto dell'azienda e dei collaboratori così come il miglioramento continuo che l'azienda deve perseguire per rimanere competitiva e per rispondere alle sempre maggiori pretese dei clienti.

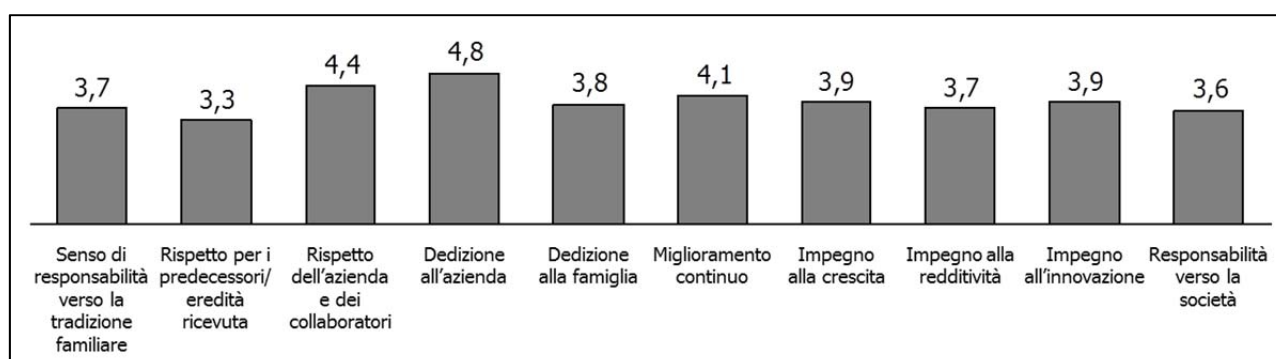


Figura 31 - Valori fondamentali delle famiglie imprenditoriali

L'azienda rappresenta la priorità assoluta per l'imprenditore, e ciò è dimostrato dal fatto che il 53% delle famiglie imprenditoriali intervistate afferma di anteporre le esigenze dell'azienda a quelle della famiglia; a dare la priorità alla Famiglia sull'azienda sono solo il 27% degli imprenditori (il rimanente 20% segnala di dare la priorità alla famiglia o all'azienda a seconda delle situazioni che si presentano).

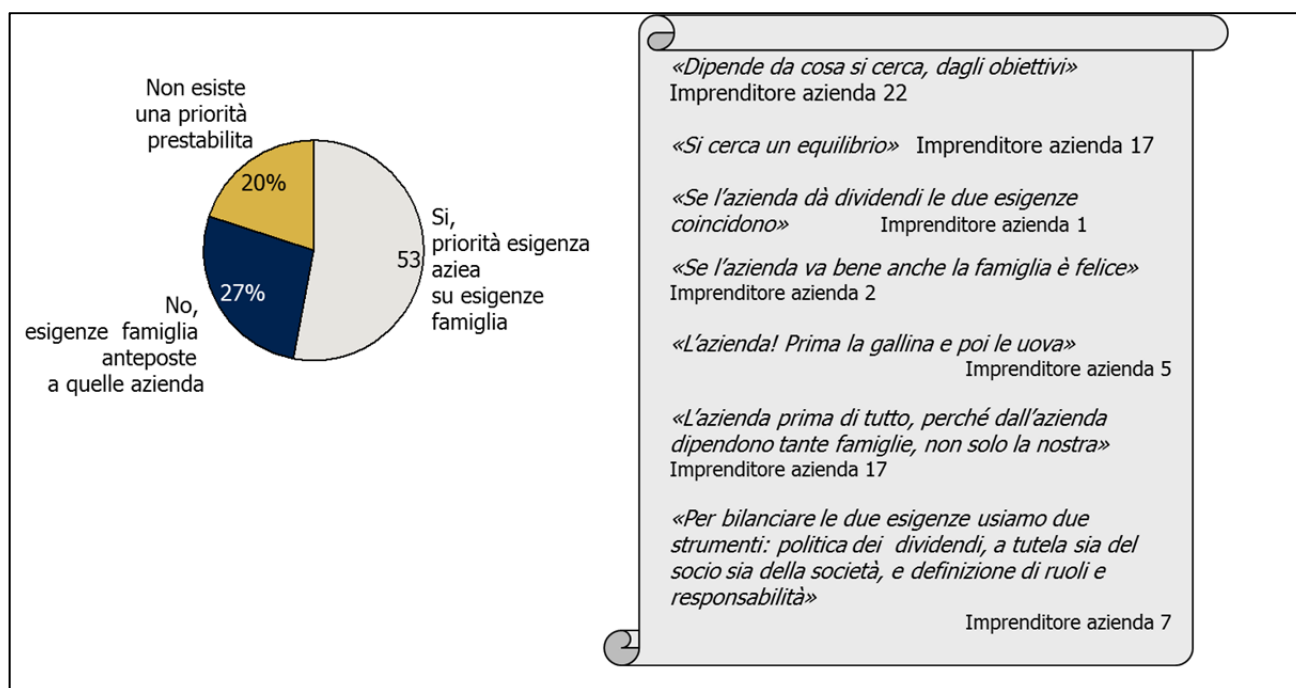


Figura 32 - Bilanciamento delle esigenze dell'azienda e della famiglia

Essere un'impresa familiare, secondo la maggior parte degli imprenditori intervistati, rappresenta di per sé un vantaggio competitivo sulle aziende ad azionariato diffuso: il 60% indica che il vantaggio principale consiste nell'avere una chiara e veloce catena di comando, seguito poi dalla fidelizzazione dei clienti (40%), dalla presenza di azionisti di lungo termine (33%) e dalla stabilità del management (27%).

Questi elementi, inoltre, trovano conferma anche a livello teorico: sono molti gli studiosi che sottolineano la capacità delle aziende familiari di creare un migliore clima lavorativo, un coinvolgimento elevato dei dipendenti e, un rapporto più diretto e di fiducia con i consumatori.

In particolare, la fidelizzazione dei clienti è considerata un punto di forza per il rapporto cliente-azienda che si viene a creare, caratterizzato da relazioni forti con tutti gli stakeholder dell'impresa, quindi anche con i fornitori e i dipendenti.

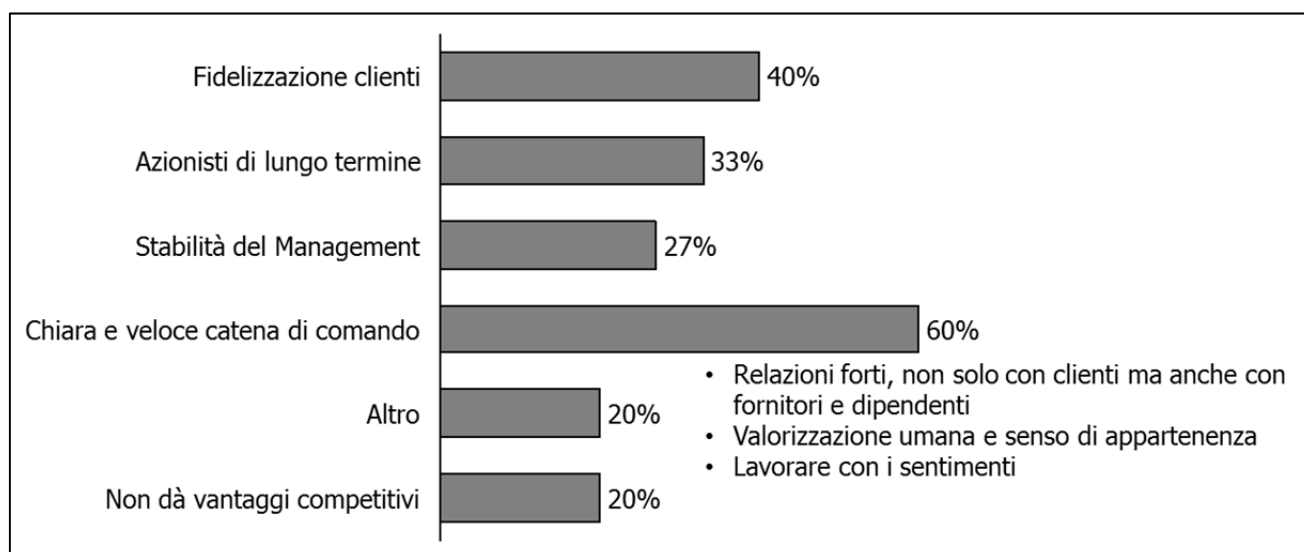


Figura 33 - Vantaggi principali dell'azienda familiare

La fidelizzazione dei clienti, oltre ad essere un vantaggio caratteristico dell'azienda familiare, è considerato dagli imprenditori, insieme alle competenze tecniche e l'innovazione, un fattore chiave di successo per l'azienda.

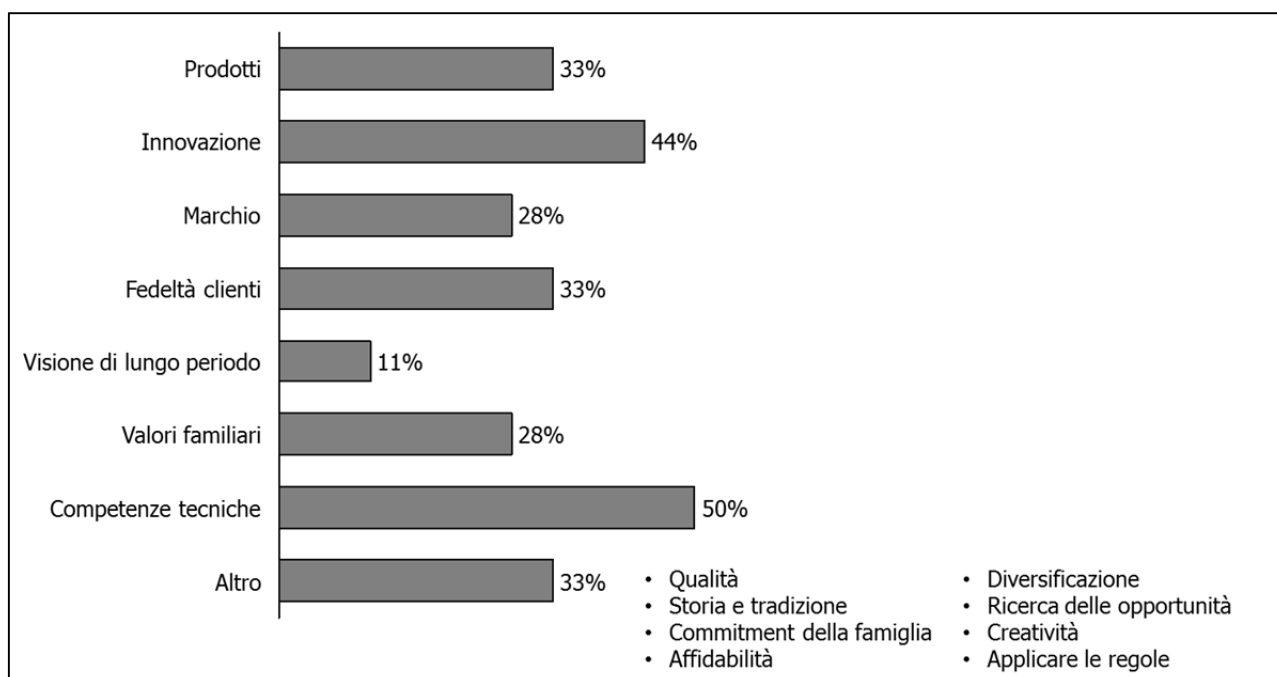


Figura 34 - I fattori chiave di successo delle aziende familiari emersi dalle interviste

Dal punto di vista del business, uno degli aspetti fondamentali delle aziende familiari è la visione di lungo periodo che ha implicazioni dirette sulla strategia aziendale (le aziende ad azionariato diffuso tendono ad avere un visione di breve-medio periodo). Nonostante ciò, il 55% delle aziende intervistate adotta un orizzonte temporale di pianificazione di breve-medio periodo (1-5 anni): questo è dovuto alle condizioni dettate dal mercato che cambia continuamente e richiede, a chi vi opera, di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori e dei clienti (fornitori, partner, etc.) per riuscire a rimanere competitivi. Di conseguenza, le aziende familiari, pur ponendosi degli obiettivi di lungo periodo, ragionano operativamente su lassi temporali più brevi.

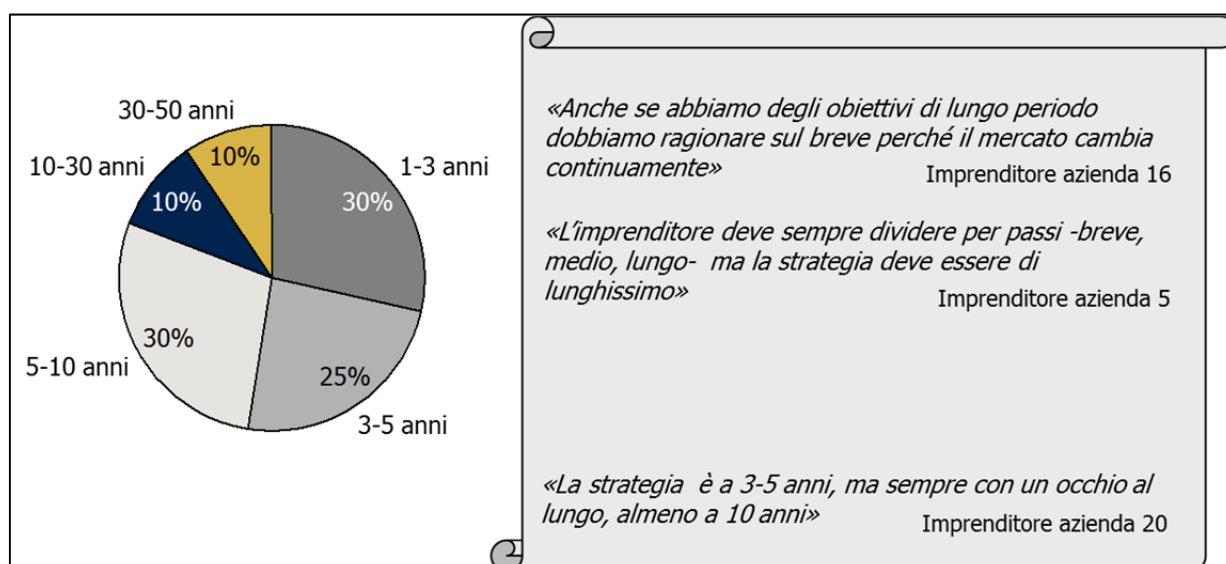


Figura 35 - Orizzonte temporale della strategia aziendale

Un'altra differenza tra le aziende familiari e quelle ad azionariato diffuso riguarda la governance; questo elemento è fondamentale nelle aziende familiari perché permette di gestire e di conseguire un equilibrio tra i tre fattori chiave: famiglia, proprietà e management.

4.2 Governance e rapporto proprietà-management

Dalle interviste emerge che per una governance durevole, è necessario che i ruoli chiave siano assegnati per merito e che la pianificazione del passaggio generazionale avvenga con un certo anticipo. A tale proposito, vale la pena sottolineare come generalmente le aziende familiari vengano accusate di non assegnare i ruoli chiave per merito, ma privilegiando sempre i membri della famiglia. In realtà, quest'accusa sembra non corrispondere alla verità: come dimostrato dai risultati precedentemente illustrati, le famiglie imprenditoriali mettono al primo posto l'azienda e, di conseguenza, riconoscere il merito delle persone diventa fondamentale per permettere all'azienda stessa di crescere e avere successo. Inoltre, non riconoscere il merito e le capacità delle persone porterebbe le aziende familiari ad avere problemi nel trattenere i manager di maggior talento.

Gli elementi fondamentali per una buona governance sono quindi:

- la pianificazione per tempo del passaggio generazionale (sebbene solo il 22% delle aziende intervistate abbia un piano di successione strutturato);
- l'assegnazione dei ruoli chiave in azienda per merito;
- la fiducia e l'autonomia delle giovani generazioni;
- il distacco delle esigenze della famiglia dalla gestione e dalle scelte dell'azienda;
- la condivisione, la trasparenza, la chiarezza e il tempismo.

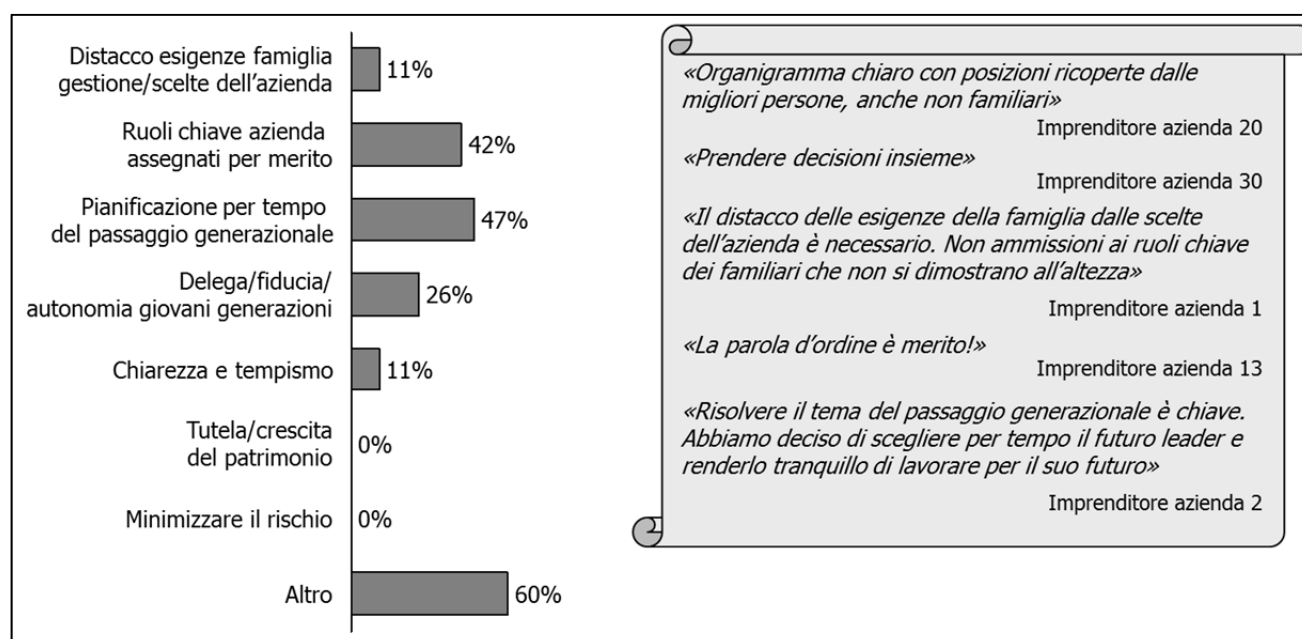
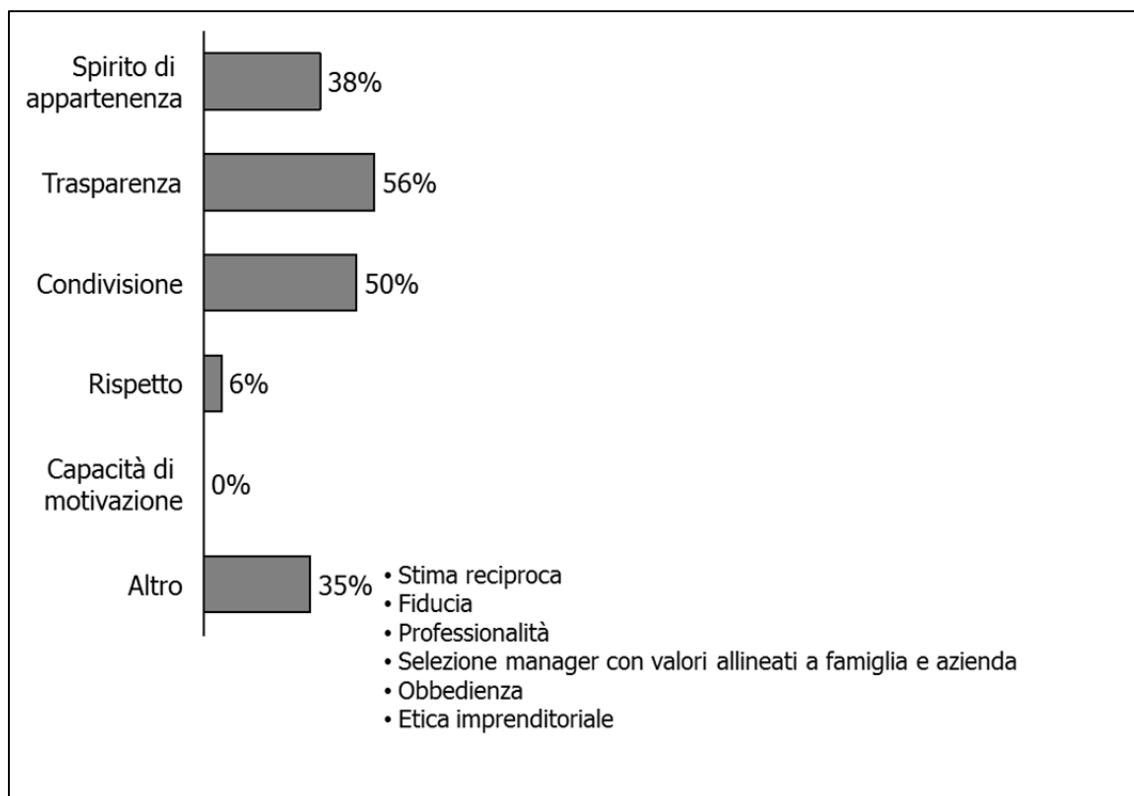


Figura 36 - Ingredienti chiave di una buona governance

La governance rappresenta quindi un mezzo per ottenere il giusto equilibrio tra famiglia, proprietà e management. Proprio il rapporto tra proprietà e management è uno degli aspetti più importanti ed interessanti da analizzare. Alla base di tale rapporto vi sono la condivisione dei valori (50%) e lo spirito di appartenenza all'azienda (38%), che ancora una volta sottolinea come le aziende familiari vogliano creare un ambiente di lavoro coinvolgente, in cui informazioni e conoscenza vengano condivise con tutti gli attori coinvolti, siano essi membri della famiglia o manager/dipendenti esterni.



«Il management esterno non esiste, il management è interno. È importante non sentirsi su due piani separati. Fino a un certo punto proprietà e management sono un tutt'uno, solo dopo ci sono gli azionisti.

Azienda e governance evolvono insieme, ma non è mai corretto parlare di separazione tra proprietà e management, si avrebbero divisioni e quindi crepe. Il segreto è proprio il far sì che questa separazione non ci sia mai. L'azienda deve avere una leadership manageriale»

Imprenditore azienda 5

«È importante scegliere il manager giusto, una persona che abbia esperienza esterna ma sia entrato sufficientemente giovane da capire la cultura della famiglia e dell'azienda»

Imprenditore azienda 2 e 22

«Alla base di un buon rapporto c'è la condivisione di un progetto e rispetto per i valori che hanno permesso lo sviluppo dell'azienda»

Imprenditore azienda 16

«... condivisione di valori e obiettivi»

Imprenditore azienda 21

Figura 37 - Ingredienti chiave di un buon rapporto proprietà-management

4.3 La famiglia imprenditoriale: rapporti e ruoli

Prendiamo ora in considerazione un altro elemento: la famiglia. A tale proposito bisogna ricordare come i membri della famiglia che sono attivi in azienda debbano rivestire più ruoli contemporaneamente: quello di familiari, quello di impiegati/manager, quello di proprietari. Ovviamente, per ciascuno di questi ruoli, ci sono obiettivi diversi da perseguire e la grande capacità che devono avere i membri della famiglia è di riuscire a separare la sfera dei rapporti familiari con quella del business. Se non si compie la separazione, il rischio è di andare incontro a conflitti che possono danneggiare l'attività aziendale.

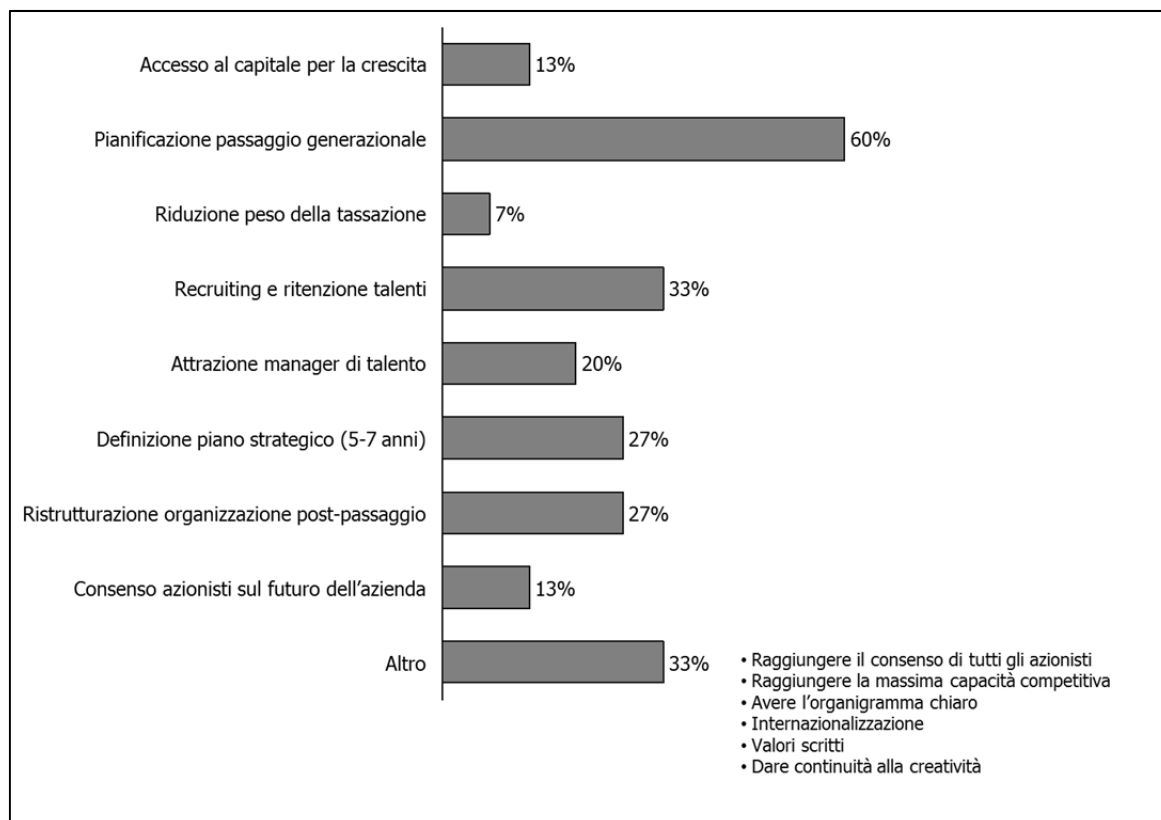


Figura 38 - Le principali sfide per l'azienda familiare

Se la principale sfida per un'azienda familiare è la pianificazione generazionale (60%) per la maggior parte degli imprenditori intervistati, le opinioni diventano discordanti quando si cercano di individuare gli eventi che minano l'unione tra i familiari.

Le principali cause di liti che sembrano emergere sono la divergenza di vedute sulla strategia futura, le performance dei familiari in azienda e la definizione della leadership futura.

Nonostante ciò, tutti gli imprenditori concordano sulla necessità di prevenire ogni possibile lite, affrontando in anticipo i possibili punti critici e formalizzando regole chiare, soprattutto per quanto concerne:

- la politica dei dividendi;
- i requisiti per l'ingresso in azienda del familiare;
- l'esclusione dall'azienda dei familiari acquisiti.

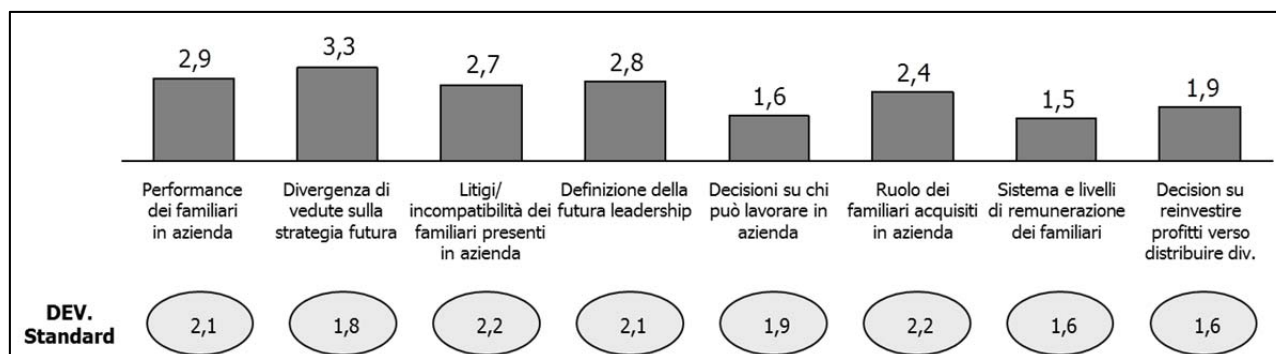


Figura 39 - Eventi che minano l'unione tra familiari

Considerando invece i meccanismi adottati per la risoluzione dei conflitti il 58% delle famiglie imprenditoriali intervistate ne adotta almeno uno, ed in particolare, gli strumenti maggiormente utilizzati sono le riunioni informali tra familiari (73% del campione) ed il ricorso a consulenti esterni (64% del campione). Nonostante

l'utilizzo delle riunioni familiari sia frequente, sono state riscontrate posizioni molto discordanti sulla loro utilità, in quanto alcuni imprenditori le ritengono lontane dal mercato e quindi non adatte come sede per prendere decisioni. Il ricorso a consulenti esterni è ritenuto utile ed è stato usato principalmente per pianificare il passaggio generazionale.

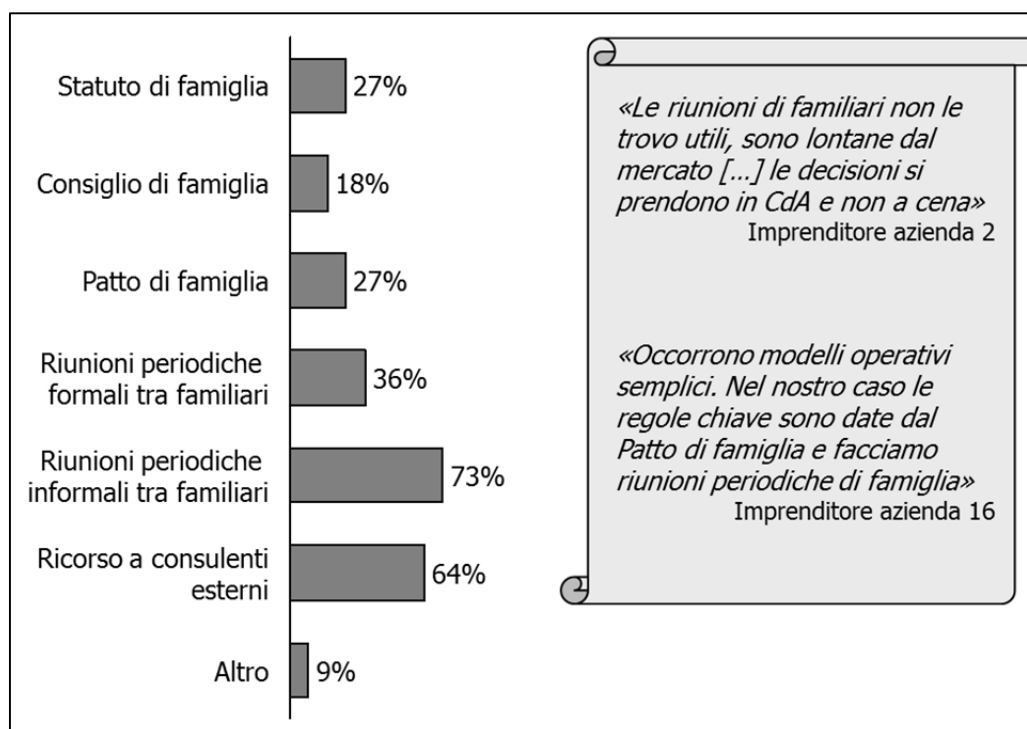


Figura 40 - Tipologia e frequenza dell'utilizzo di meccanismi per la risoluzione dei conflitti

In merito al futuro della propria azienda familiare, gli intervistati hanno una visione positiva e si pongono obiettivi ambiziosi di successo e crescita, puntando verso una maggiore internazionalizzazione e diversificazione, che avverranno mantenendo la famiglia imprenditoriale al centro delle decisioni.

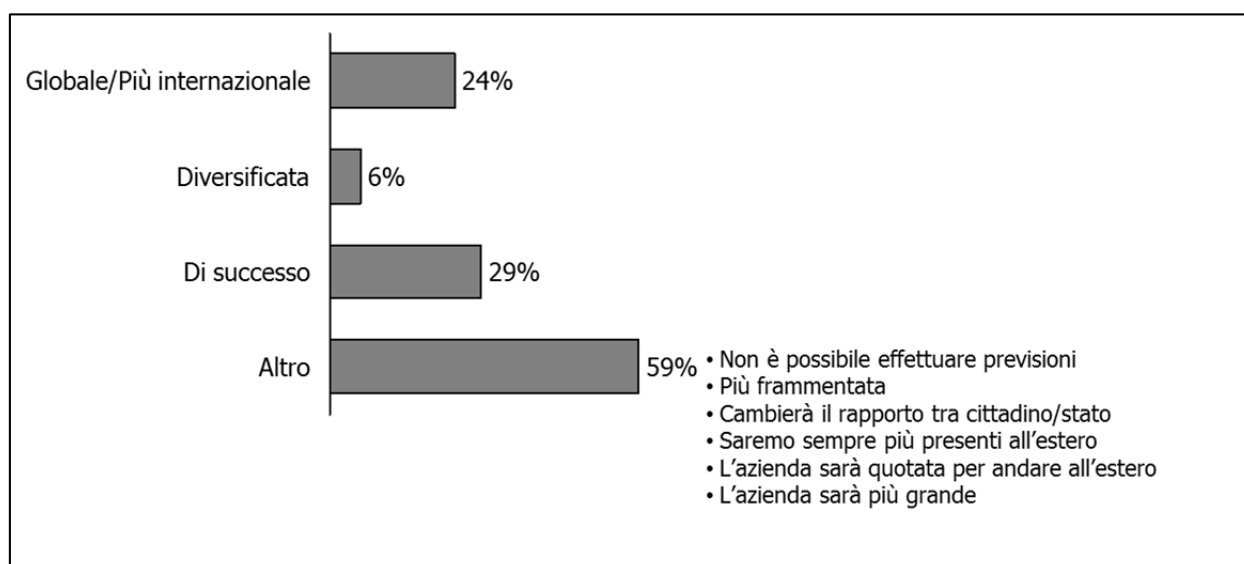


Figura 41 - Come vede la sua azienda familiare nei prossimi 30 anni

«La famiglia sarà l'azionista rilevante e di controllo del Gruppo»

Imprenditore azienda 5

«Visione come quella degli Agnelli: tutelare la quota di maggioranza della famiglia garantendo dividendi per tutti. Avere e concedere libertà, ma anche un modus operandi»

Imprenditore azienda 6

«La famiglia sempre più come punto di forza. Capacità di non invadere l'impresa ed essere utile alla crescita»

Imprenditore azienda 12

«Successore con ruolo di azionista e Presidente che incrementi il valore, ai nipoti la possibilità di continuare con manager esterni»

Imprenditore azienda 15

«Numerosa e motivata»

Imprenditore azienda 18

«Riuscire a coinvolgere con successo, competenza manageriale, ruolo attivo e risultati qualcuno della famiglia in azienda. Bisogna che ci siano le condizioni, la voglia e la capacità. È bene anche per chi lavora in azienda.»

Imprenditore azienda 22

La famiglia imprenditoriale rimane nel tempo l'anima dell'azienda e la proprietà della stessa è detenuta dai membri della famiglia sia in modo diretto che indiretto, attraverso l'utilizzo della holding. Nella maggior parte dei casi analizzati, si fa ricorso all'utilizzo di forme miste, prevalentemente per ragioni finanziarie e di convenienza fiscale.

L'83% delle famiglie imprenditoriali possiede una o più holding di famiglia che controllano le diverse società operative mantenendo la loro indipendenza legale.

La presenza della holding di famiglia è uno strumento per controllare meglio gli asset e incentivare la diversificazione dei business. Essa, quando è presente, consente di ottimizzare l'allocazione delle risorse finanziarie tra le diverse aziende del gruppo e rappresenta uno dei più diffusi strumenti per la governance nel capitalismo familiare italiano.

«L'unione fa la forza»

Imprenditore azienda 2

«Attraverso la Holding il patrimonio familiare è gestito in modo unitario e collettivo»

Imprenditore azienda 19

L'influenza della famiglia imprenditoriale sull'azienda non si esplicita solo attraverso il controllo della maggioranza azionaria, ma anche attraverso la presenza dei membri della famiglia nella governance aziendale. In media il numero di familiari con diritti patrimoniali sull'azienda è maggiore di quello dei familiari presenti in CdA e con ruoli esecutivi.

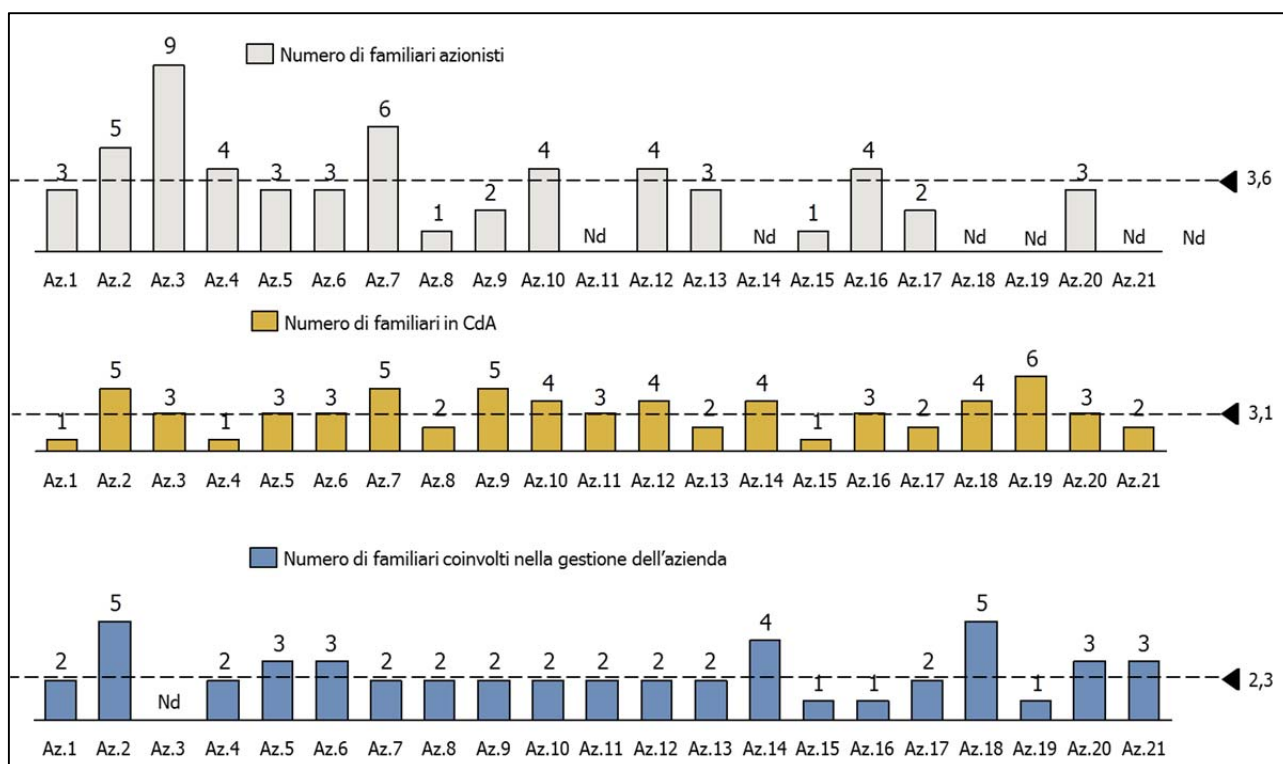


Figura 42 - Familiari coinvolti a diverso titolo in azienda

Nella maggior parte dei casi, le cariche di Presidente e Amministratore Delegato sono ricoperte da un membro della famiglia.

Il fatto che il top management sia prevalentemente composto da familiari influenza significativamente la vita aziendale; basti considerare che nel 30% dei casi le decisioni strategiche sono prese direttamente dal Presidente e nel 35% dei casi dal Consiglio di amministrazione, spesso guidato dal leader familiare. Vi è infatti un consenso generalizzato sul fatto che il leader familiare è il decisore ultimo della strategia aziendale, e spetta a lui informare, ascoltare e coinvolge i familiari nelle decisioni.

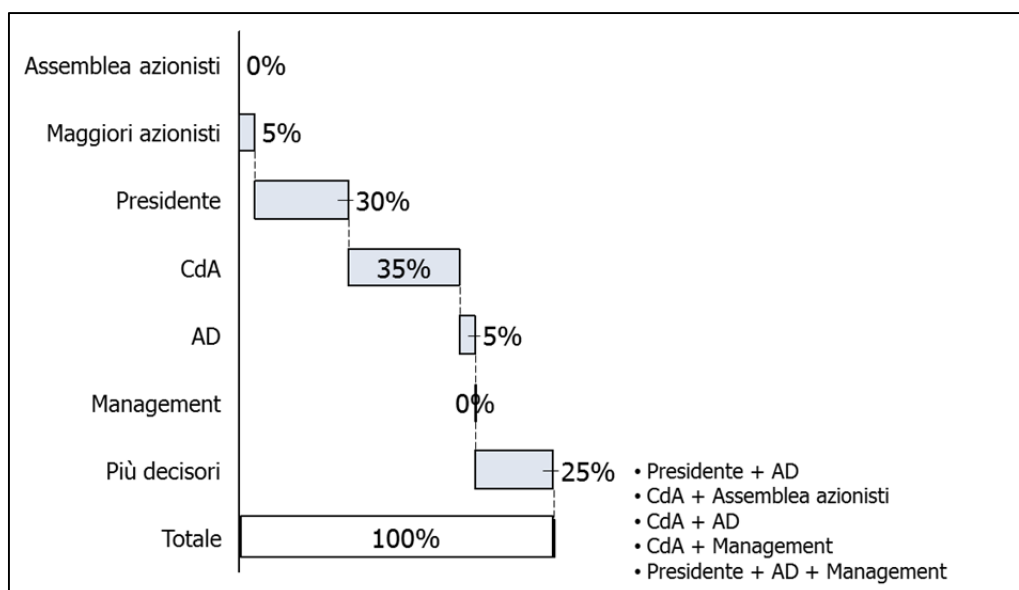


Figura 43- Decisori della strategia aziendale nelle famiglie imprenditoriali italiane

Alcune decisioni chiave sono prese a livello di singola società operativa con parere della holding. In particolare:

- le decisioni di investimento/disinvestimento in un business sono prese principalmente dalla holding;

- la nomina del top management delle società operative, sono decisioni prese singola società operativa e discusse a livello holding ;
- la definizione del dividendo da distribuire sono decisioni prese singola società operativa e discusse a livello holding;
- il lancio nuovi prodotti sono decisioni prese singola società operativa e discusse a livello holding;
- l'assunzione di familiari è discussa a livello di singola Società Operativa e spesso delegata al management esterno.

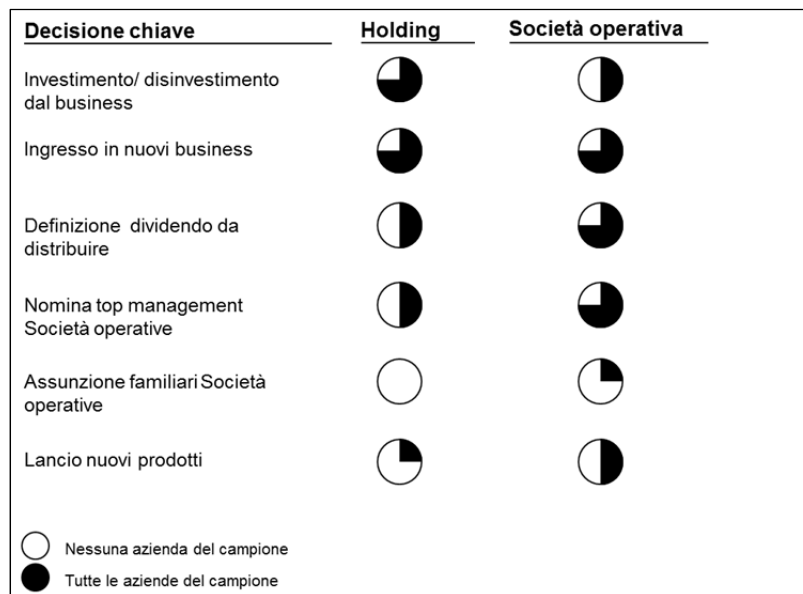


Figura 44 - Decisioni chiave prese ai diversi livelli della struttura societaria

4.4 Il Cda nelle aziende familiari

Le famiglie imprenditoriali intervistate hanno modalità diverse per definire la composizione del Cda. Alcune si sono dotate di regole strutturate, mentre in altre la composizione del Consiglio di amministrazione è decisa dal leader familiare.

Il 73% delle Famiglie Imprenditoriali intervistate afferma di adottare il principio secondo cui la maggioranza del Consiglio di Amministrazione deve essere composto da membri della famiglia.

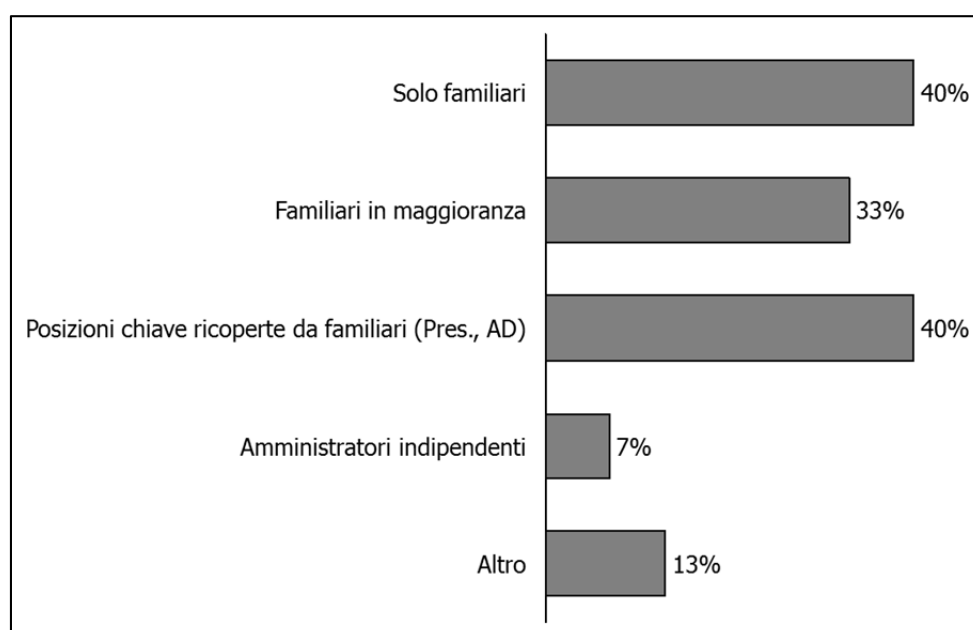


Figura 45 - Principio guida per la composizione del Consiglio di amministrazione

La selezione dei consiglieri indipendenti esterni alla famiglia, che sono presenti nella metà dei casi analizzati, avviene sulla base della comune fiducia della famiglia e del suo successo manageriale.

La presenza di un consigliere indipendente è dettata da varie motivazioni: in primo luogo la volontà di formalizzare maggiormente la governance aziendale (36%), seguita dalla volontà di dare più stabilità al Consiglio di amministrazione (27%) e dalla volontà di puntare sullo sviluppo dell'azienda grazie alle nuove competenze e network apportate dal consigliere (27%).

Le altre motivazioni alla base di questa scelta sono la ricerca di punti di vista diversi e l'introduzione del consigliere quale primo passo verso l'apertura del capitale a soci esterni.

Le interviste hanno evidenziato che oltre a consiglieri indipendenti, il leader familiare si appoggia ad altre figure professionali quali il commercialista e il legale, figure che però non hanno una visione a 360° delle problematiche delle aziende familiari.

4.5 L'ingresso dei familiari in azienda e il passaggio generazionale

Le famiglie imprenditoriali intervistate hanno opinioni diverse sull'ingresso dei familiari in azienda, anche se principalmente sono tre le posizioni riscontrate:

- il familiare entra solo se è il suo sogno;
- il familiare entra in azienda su richiesta della famiglia;
- l'ingresso del familiare è osteggiato.

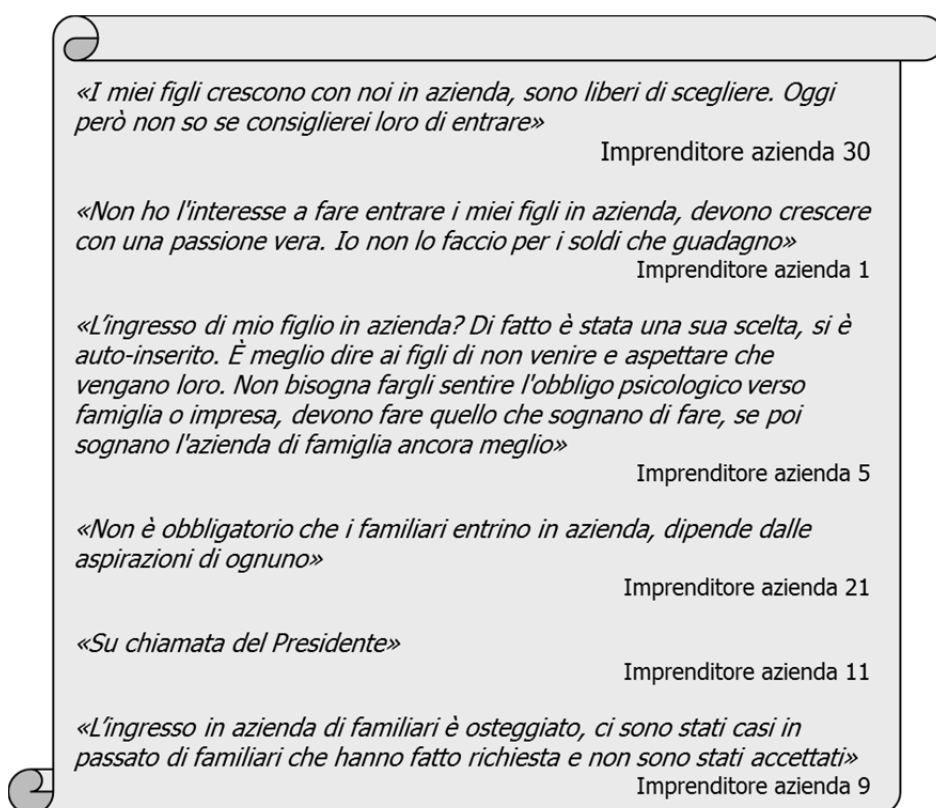


Figura 46 - Opinioni sull'ingresso dei familiari in azienda

Una volta entrato in azienda il familiare segue il percorso di crescita degli altri dipendenti (33%) o un percorso di apprendistato (33%). Il livello di remunerazione riservato ai familiari è, nel 33% dei casi, pari a quello di un dipendente non familiare che ricopre la stessa posizione.

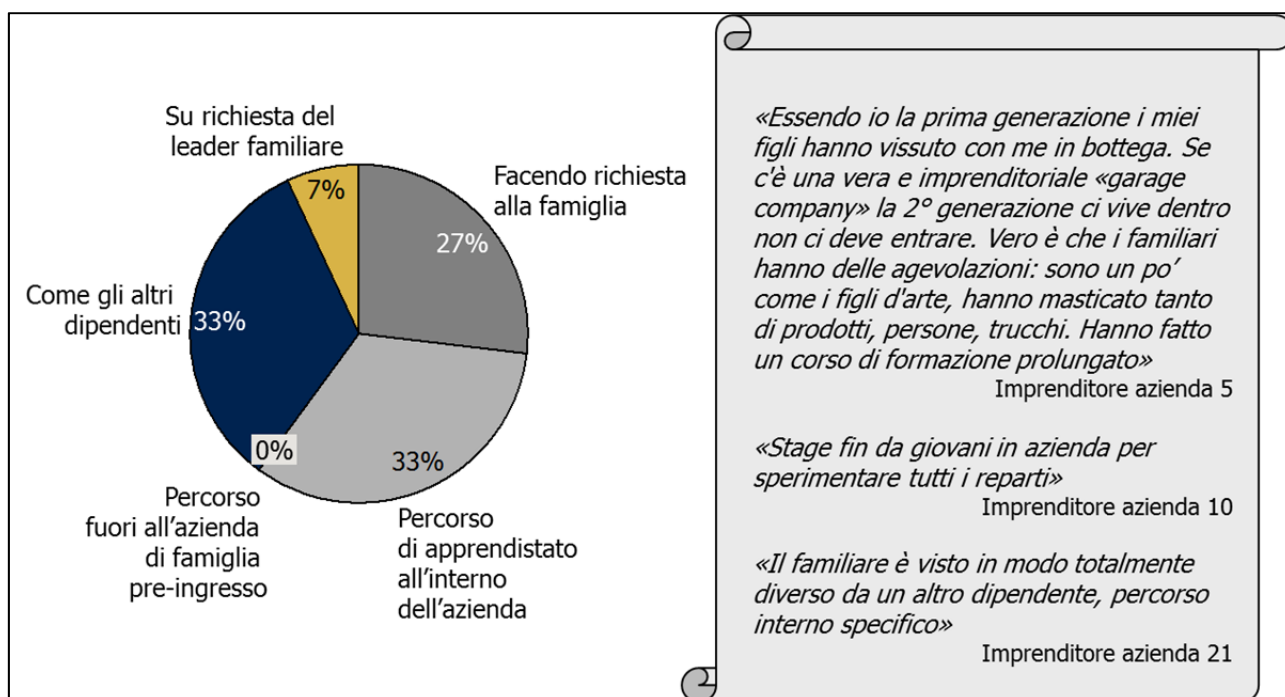


Figura 47 - Come entra il familiare in azienda

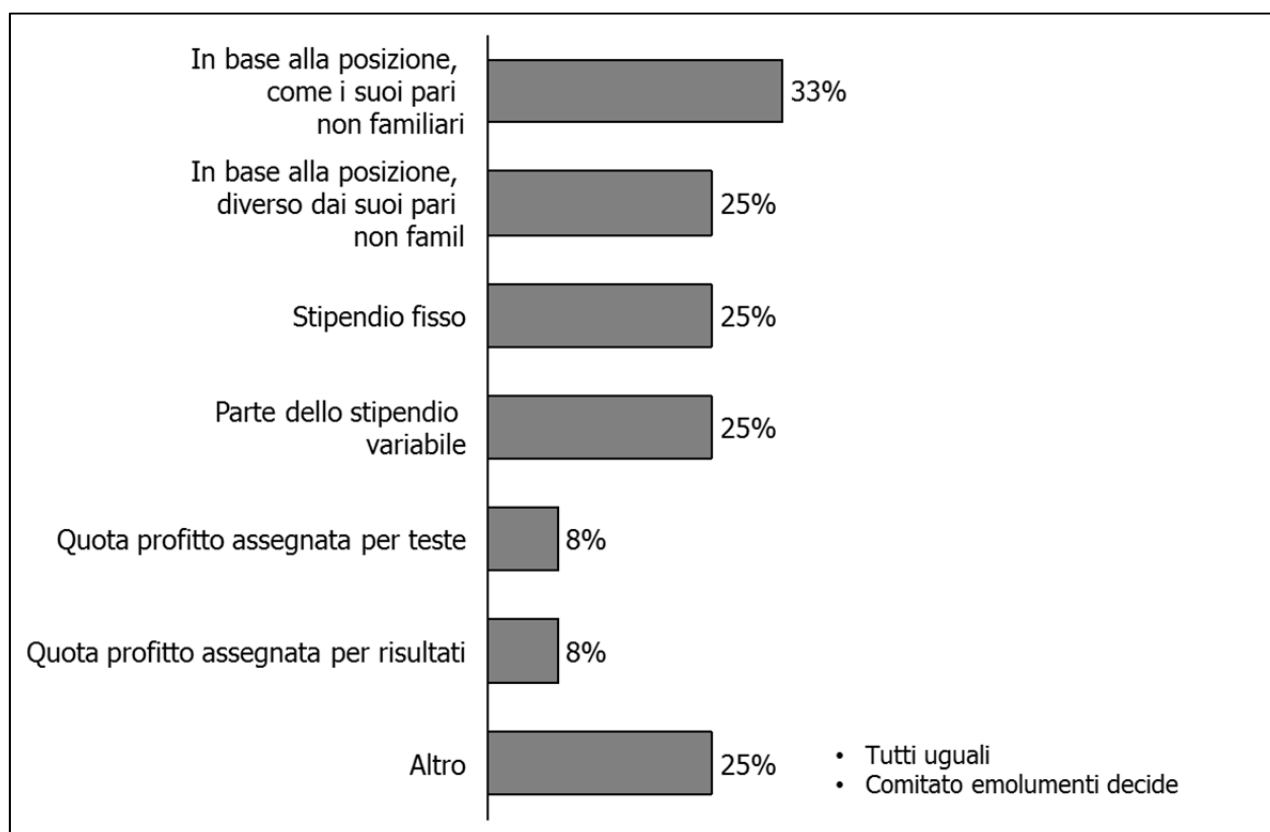


Figura 48 - Sistema di remunerazione

Altro tema fondamentale, è la consapevolezza e preparazione dell'imprenditore su come affrontare i momenti chiave della sua azienda familiare.

L'Osservatorio Aidaf-Unicredit, nel rapporto 2010, evidenzia che il 53% delle aziende familiari ha al vertice un imprenditore con età superiore a 60 anni e che l'80% ritiene il passaggio generazionale un evento difficile da gestire. Tuttavia, la realtà dimostra che sono poche le famiglie imprenditoriali che hanno definito accordi e che hanno costruito un piano per favorire la continuità aziendale.

Dalle interviste realizzate è emerso che solo il 22% possiede un piano di successione strutturato (indipendentemente dall'età dell'attuale leader e dall'orizzonte temporale in cui si completerà il passaggio generazionale).

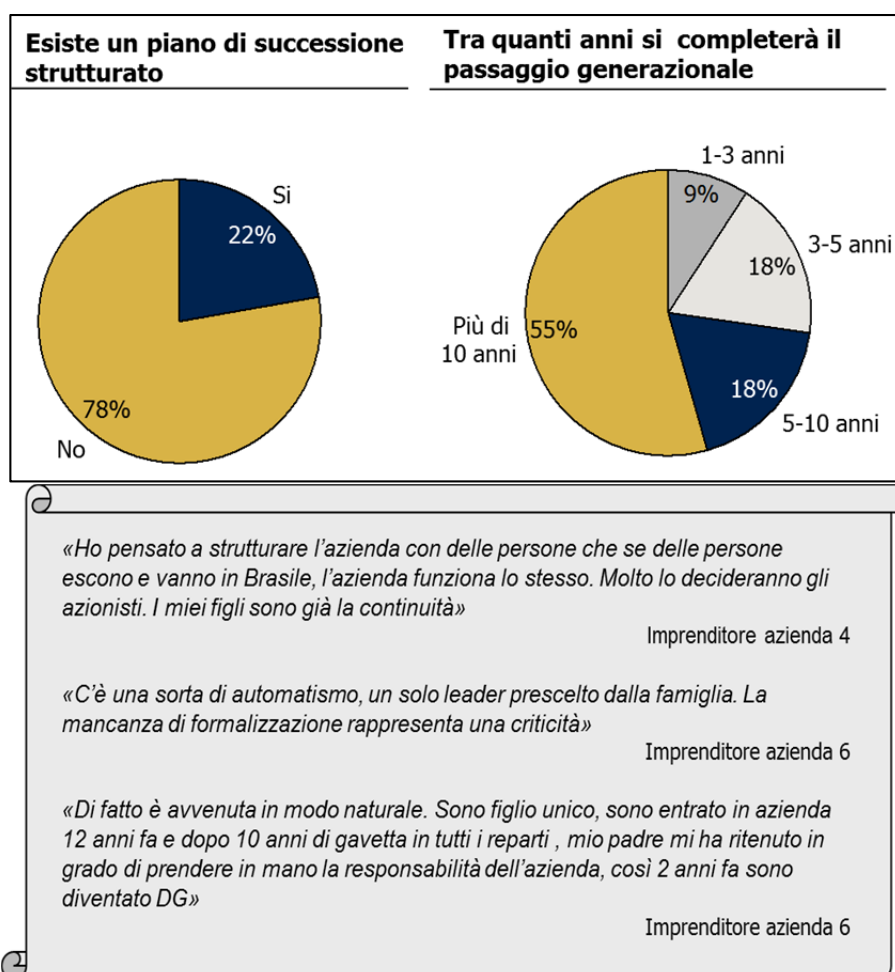


Figura 49 - Status della preparazione del piano di successione delle famiglie imprenditoriali

Il passaggio generazionale riguarda sia l'aspetto gestionale, quindi la ricerca e crescita del futuro leader aziendale, che quello relativo alle quote di capitale sociale, per fare in modo da avere una proprietà coesa sulla visione futura dell'azienda.

Il problema è potenzialmente amplificato dal fatto che il leader è incline a scegliere il successore tra i propri eredi, riducendo così il ventaglio di potenziali candidati alla successione, infatti che non è detto che gli eredi siano pronti e capaci a prendere le redini aziendali.

I leader dell'azienda valutano positivamente e ricercano nel successore valori come la dedizione all'azienda (62%) e la trasparenza (48%).

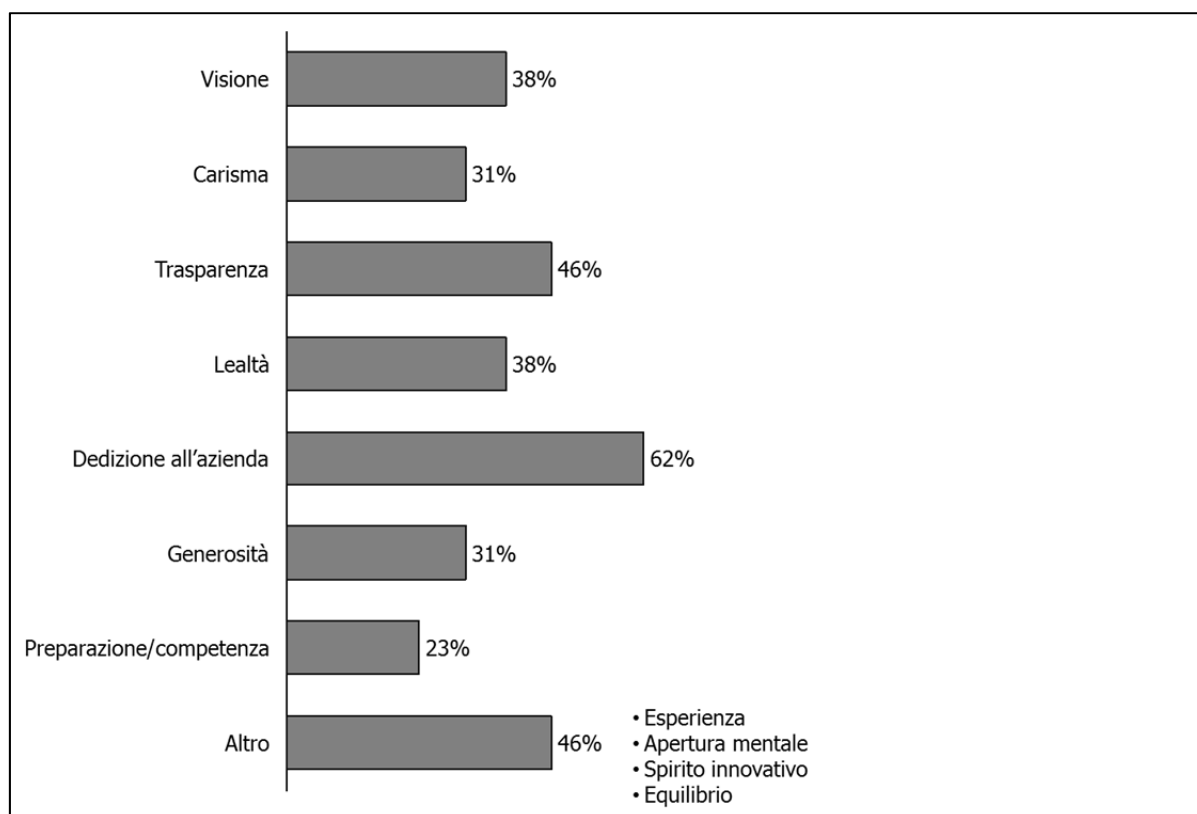


Figura 50 - Doti che il futuro leader deve possedere

Parlando del percorso di formazione che il futuro leader/generazione dovrebbe intraprendere, gli imprenditori evidenziano come il completamento del bagaglio di competenze sia di fondamentale importanza (58%), così come iniziare dal basso per conoscere l'azienda e rispettare i valori della famiglia. Nonostante ciò, solo 17% delle Famiglie Imprenditoriali ha organizzato percorsi di formazione specifici.

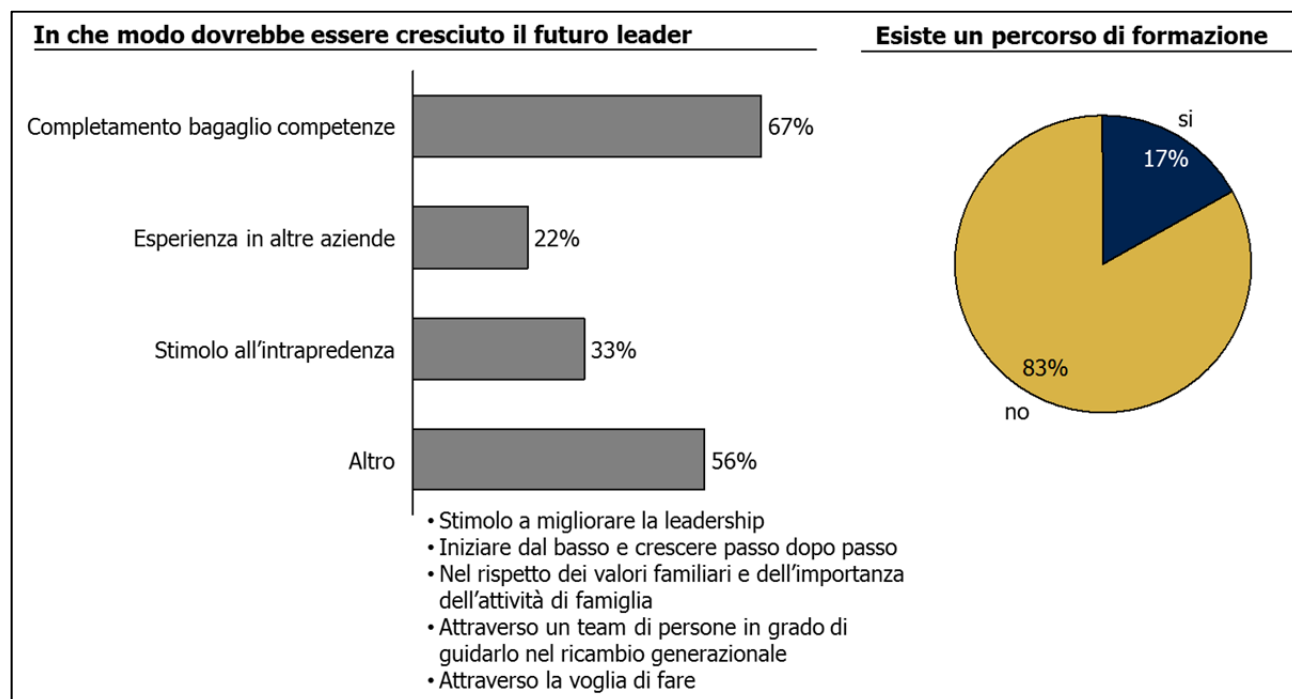


Figura 51 - Percorso di educazione e crescita del futuro leader

Le modalità con cui gli imprenditori intervistati intendono affrontare il passaggio della gestione aziendale alla generazione successiva sono principalmente tre:

- la gestione dell'uscita dell'attuale leader e il contemporaneo inserimento del nuovo;
- l'affiancamento tra leader attuale e futuro per un certo lasso di tempo;
- la ripartizione di competenze con il passaggio da un unico leader a più membri giovani della famiglia che si prendono in carico diversi segmenti del business.

Per ciò che concerne invece la gestione del passaggio della proprietà dell'azienda, le logiche adottate dalle famiglie imprenditoriali sono di vario tipo:

«Passaggio di quote di padre in figlio per garantire al futuro leader la quota di maggioranza della proprietà»

Imprenditore azienda 2

«Il diritto alla proprietà si guadagna con il lavoro [...] assumendo ruoli esecutivi i nostri figli interessati all'attività di famiglia si sono guadagnati la loro parte di azienda»

Imprenditore azienda 3

«Ogni ramo familiare decide come passare la propria quota di proprietà»

Imprenditore azienda 8

«Sarà la Holding di famiglia a gestire il tutto»

Imprenditore azienda 17

Il passaggio generazionale è giudicato, anche dagli operatori finanziari, un forte fattore di rischio, legato all'età elevata dell'imprenditore (in molti casi) e all'assenza di successori affidabili, che impone l'adozione di specifiche garanzie, spesso di carattere personale.

In molti casi, la complessità nel gestire il passaggio generazionale delle aziende familiari deriva anche dalla complessità dell'ordinamento Italiano, che come del resto in quello di molti altri Paesi europei, non fornisce una definizione di impresa familiare in grado di includere le società di capitali. Le definizioni ad oggi disponibili nel nostro ordinamento riguardano infatti le ditte individuali⁴ e la disciplina del profilo fiscale dell'impresa familiare⁵. Solo di recente si sta diffondendo la definizione di impresa familiare individuata dalla Commissione Europea⁶, tuttavia questa non è stata ancora implementata negli ordinamenti giuridici dei singoli stati dell'Unione Europea. Il legislatore italiano è intervenuto nel 2003 con un'ampia riforma societaria⁷ avente come obiettivi principali l'aumento della competitività delle aziende italiane all'estero e l'ampliamento dell'autonomia statutaria.

Le principali innovazioni introdotte riguardano la ridefinizione del modello della Società a responsabilità limitata e della Società per azioni. In particolare, per quanto riguarda quest'ultima fattispecie, sono state introdotte due nuove forme di governo oltre a quello tradizionale: il modello dualistico⁸ e il modello monistico.

⁴Art. 230-bis c.c., inserito nel 197: L'impresa familiare è un'impresa individuale agricola o commerciale alla quale partecipano i familiari dell'imprenditore. Dove per familiari si intendono il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo grado.

⁵Cfr. art. 5, comma 4 del D.p.r. 22 dicembre 1986, n.917 (Approvazione del testo unico delle imposte sui redditi).

⁶Per la definizione di azienda familiare della Commissione Europea, che è quella adottata ai fini del presente lavoro, si rimanda all'appendice A.

⁷Cfr. D.Lgs. 17 gennaio 2003, n.5 e D.lgs 17 gennaio 2003, n.6 (in vigore da inizio 2004).

⁸Sulla base del Regolamento CE del Consiglio UE 08/10/2001 e dell'esperienza tedesca.

Il legislatore italiano ha inoltre introdotto nuovi strumenti che permettessero di separare il controllo del capitale dal potere decisionale nell'azienda, consentendo così all'imprenditore di allargare la compagine sociale senza deprimere il proprio potere decisionale sulla strategia aziendale.

Bisogna ricordare che, in Italia, esiste la possibilità di emettere diverse categorie di azioni che attribuiscono ai soci differenti diritti decisionali e patrimoniali. Oltre alle azioni ordinarie, la legge italiana prevede altre tipologie di azioni, in particolare:

- le azioni privilegiate, che danno precedenza nella ripartizione degli utili e nel rimborso capitale in caso di scioglimento della società, ma diritto di voto limitato alle assemblee straordinarie;
- le azioni di risparmio, che sono privilegiate nella distribuzione del dividendo, ma prive del diritto di voto nell'assemblea.

L'11% delle aziende che compongono FTSE Italia All-share emette azioni di altre classi oltre a quelle ordinarie⁹.

Le azioni non ordinarie sono uno strumento poco utilizzato in Italia in generale ed in particolare dalle aziende familiari italiane¹⁰.

Se l'azienda, intesa come insieme di beni materiali e immateriali, diritti e obblighi, appartiene alla categoria di beni produttivi in vista di un'attività d'impresa e come tale viene disciplinata dal legislatore dei Paesi europei nella sua attività, la sua trasmissione *mortis causa* non ha invece alcuna rilevanza dal punto di vista giuridico.

La legge italiana (Titolo II c.c., delle successioni legittime, Capo I-II-III, art. 565-586) tutela i parenti stretti del *de cuius*, attribuendo (indipendentemente dalla sua volontà testamentaria) una quota d'eredità minima al coniuge e ai discendenti, ossia la quota di legittima.

La parte di patrimonio non rientrante nella quota di legittima si dice disponibile. La quota disponibile del patrimonio varia dal 25% al 67% in base alla composizione degli eredi legittimari presenti al momento dell'apertura della successione, mentre viene completamente diviso tra i legittimari in caso di assenza di testamento.

LEGITTIMARI	"LEGITTIMA"	"DISPONIBILE"
Solo il coniuge	50%	50%
il coniuge Più un figlio	33,3% 33,3%	33,3%
il coniuge Più due o più figli	25% 50%	25%
Solo un figlio	50%	50%
Due o più figli	66,7%	33,3%
il coniuge Più uno o più ascendenti (genitori o nonni)	50% 25%	25%
Solo ascendenti	33,3%	66,7%

Tabella 1 - Casistiche di quota legittima in base alla composizione dei legittimari

In base al Codice Civile, l'imprenditore ha quindi una limitata possibilità di predisporre liberamente il passaggio generazionale in quanto vincolato dalla legittima; ciò significa che l'azienda entra nell'asse ereditario in modo indifferenziato rispetto agli altri beni che possiede l'imprenditore.

La pianificazione del passaggio generazionale è un tema importante che riguarda ogni imprenditore e che coinvolge sia la sua famiglia che il tessuto economico e sociale di cui fa parte.

Il legislatore italiano è intervenuto, introducendo nel nostro ordinamento il patto di famiglia¹¹, il quale deroga al divieto di patti successori che sono proibiti dall'articolo 458 del Codice Civile (ma che sono presenti in Francia, Belgio, Spagna, Lussemburgo).

I patti di famiglia permettono di assegnare l'azienda al discendente/i ritenuto/i più adatto/i a divenire imprenditore/i e, nel contempo, assegna agli altri legittimari non assegnatari un diritto di credito.

⁹ www.borsaitaliana.it, dati aggiornati al 2009.

¹⁰ Il 25% delle aziende quotate che adotta più di una classe di azioni è familiare.

¹¹ Si vedano a tal proposito la legge n. 55 del 14 febbraio 2006 "Modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia" e gli artt. 78 bis e ss. Introdotti nel c.c.

Il patto di famiglia è un contratto avente le seguenti caratteristiche:

- deve concludersi per atto pubblico, in cui l'imprenditore trasferisce l'azienda ai discendenti e/o al coniuge, a condizione che il beneficiario (o i beneficiari in regime di comproprietà) mantenga il controllo della società e la gestisca per almeno 5 anni;
- è necessario il consenso di tutti i legittimari potenziali;
- è equiparato alla donazione modale per i fini fiscali in quanto trasferimento a titolo gratuito, i beneficiari devono quindi liquidare la quota di competenza ai legittimari.

Il patto di famiglia favorisce potenzialmente la continuità dell'azienda ed evita quindi lo smembramento del complesso produttivo, perché risolve in anticipo le liti che possono compromettere l'attività di impresa in fase di successione: l'attribuzione dell'azienda non è infatti aggredibile in sede di apertura della successione e il valore della stessa si cristallizza nel momento della stipulazione del patto.

Il patto di famiglia, nato per consentire una più agevole trasmissione d'azienda, ha ancora un certo numero di punti aperti e di fatto non è uno strumento attualmente molto conosciuto e largamente utilizzato dalle Famiglie Imprenditoriali italiane. Permane inoltre una forte incertezza sulla sua corretta applicazione.

Oltre al patto di famiglia esistono altri strumenti legali con i quali è possibile trasferire parte dei beni quando il leader della famiglia è ancora in vita. Ne è un esempio il trust, attraverso il quale è possibile allocare una parte del patrimonio. Il trust non è disciplinato dal diritto italiano ma viene riconosciuto nel nostro ordinamento in seguito alla ratifica della Convenzione dell'Aja, realizzata in forza della legge n.364 del 16/10/89 entrata in vigore il 1° gennaio del 1992.

Proprio per questi motivi, per usufruire di questo strumento la famiglia imprenditoriale deve recarsi all'estero.

Il trust è stato preso in considerazione sotto il profilo fiscale con la legge finanziaria 2007 e da alcune circolari dell'Agenzia delle Entrate al solo fine di regolare gli aspetti fiscali e tributari.

Recentemente è stato presentato il disegno di legge n. 2284 dal Ministro della Giustizia Alfano che delega il Governo ad apportare modifiche al codice civile in materia di disciplina della fiducia e del contratto autonomo di garanzia (la legge comunitaria 2010 ha delegato il Governo italiano a introdurre e a disciplinare nell'ordinamento giuridico italiano l'istituto del trust).

Al momento vi è quindi solo la possibilità di usufruire dello strumento all'estero sotto le condizioni dettate dalle leggi del paese prescelto (ad es. UK), mentre è ancora in fase di discussione l'introduzione del contratto di fiducia nell'ordinamento italiano.

4.6 Il futuro delle aziende familiari

Per quanto concerne i principali cambiamenti che hanno vissuto le aziende familiari analizzate dalla loro nascita ad oggi, la diversificazione (60%) e la crescita internazionale (53%) sono stati i due eventi che si sono verificati con maggiore frequenza. Questi due elementi in molti casi sono collegati anche con l'ingresso in azienda di manager di esperienza che, grazie al loro contributo, hanno favorito l'apertura dell'azienda familiare verso nuovi mercati/settori.

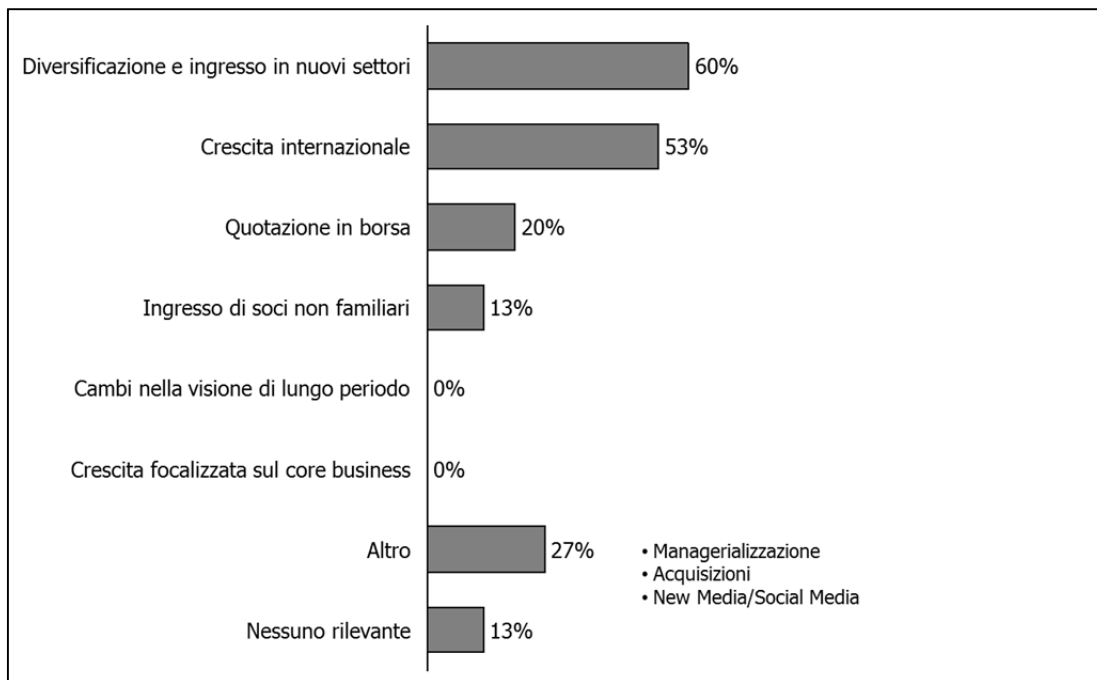


Figura 52 - I principali cambiamenti nelle aziende familiari

LE AZIENDE PIEMONTESI IN NUMERI

L'analisi di due distinti campioni di imprese piemontesi - un campione rappresentativo di 2.000 aziende e un campione costituito dalle aziende piemontesi con fatturato superiore ai 25 milioni di euro - ha permesso di approfondire l'impatto che le aziende familiari hanno sull'economia piemontese.

Di seguito alcuni risultati relativi alle aziende del campione rappresentativo costituito da 2.000 imprese piemontesi.

- Le imprese familiari rappresentano la maggioranza delle imprese in ciascuna delle province piemontesi. In particolare risultano particolarmente diffuse nelle province del Verbano Cusio Ossola (78%), di Novara (75%) e di Alessandria (71%).
- Le aziende del campione sono prevalentemente concentrate nel settore manifatturiero (23,0%) e in quello del commercio (25%).
- Le performance delle aziende familiari sono mediamente migliori rispetto alle aziende non familiari in un periodo di crisi economica:
 - il ROE (Return on Equity- Ritorno per gli azionisti) delle aziende familiari (12,7% nel 2007 e 7,11% nel 2012) è maggiore rispetto a quello delle aziende non familiari (9,86 %nel 2007 e 6,32% nel 2012);
 - nel 2012 anche gli indici ROI (Return on Investments) e ROS (Return on Sales) delle aziende familiari (rispettivamente 6,77% e 3,52%) sono maggiori di quelli registrati dalle aziende non familiari (rispettivamente 5,76% e 2,98%);
 - nell'arco degli anni osservati (2007-2012) la capacità di far fronte al debito si è ridotta; nel 2012 le aziende familiari hanno un rapporto PNF/EBITDA di 1,45 (+27,9% rispetto al 2007), mentre le aziende non familiari di 1,47 (+13,5% rispetto al 2007);
 - la resistenza alla congiuntura è confermata dall'analisi del fatturato, che per le aziende familiari cresce (+36,5%) in misura superiore rispetto a quello delle imprese non familiari (+34,4%).

Di seguito i principali risultati relativi alle aziende del campione costituito da 690 imprese piemontesi aventi un fatturato superiore ai 25 milioni di euro:

- Solo nelle province di Biella (53%), Cuneo (54%) e Verbano Cusio Ossola (67%) sono presenti in maggior numero le aziende familiari; nel resto delle province sono prevalenti le aziende ad azionariato diffuso.
- Le aziende del campione sono prevalentemente concentrate nel settore del commercio (21,6%) e manifatturiero (47,1%).
- Le performance delle aziende familiari sono mediamente migliori rispetto alle aziende non familiari in un periodo di crisi economica:
 - il ROE (Return on Equity- Ritorno per gli azionisti) delle aziende familiari (11,02% nel 2007 e 6,20% nel 2012) è maggiore rispetto a quello delle aziende non familiari (8,25% nel 2007 e 3,14% nel 2012);
 - anche gli indici ROI (Return on Investments) e ROS (Return on Sales) delle aziende familiari nel 2012 (rispettivamente 6,59% e 3,53%) sono maggiori di quelli registrati dalle aziende non familiari (rispettivamente 5,62% e 2,63%);
 - nell'arco degli anni osservati (2007-2012) la capacità di far fronte al debito è cambiata; nel 2012 le aziende familiari hanno un rapporto PNF/EBITDA di 2,49 (-9,27% rispetto al 2007), mentre le aziende non familiari di 2,56 (+32,14% rispetto al 2007);
 - la resistenza alla congiuntura è confermata dall'analisi del fatturato, che per le aziende familiari cresce (+27%) così come per le imprese non familiari (+26%).

5. Il contributo delle aziende familiari all'economia piemontese

Il presente capitolo intende approfondire l'impatto che le aziende familiari hanno sull'economia piemontese, con particolare attenzione all'andamento economico-finanziario che queste hanno avuto prima e durante la crisi internazionale negli anni che vanno dal 2007 al 2012.

Per osservare tale fenomeno, è stato costruito un database¹² costituito da campione di 2.000 imprese familiari e non familiari che operano in Piemonte, suddivise in quattro fasce dimensionali così come rappresentato nella tabella.

Tipologia azienda Dimensione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Micro	1.153	467	1.620
Piccole	174	86	260
Medie	52 (di cui 1 quotata)	28	80
Grandi	17	23	40
Totale	1.396 (di cui 1 quotata)	604 (di cui nessuna quotata)	2.000

Tabella 2 - Composizione del campione

Tipologia azienda Dimensione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Micro	71,2%	28,8%	100%
Piccole	66,9%	33,1%	100%
Medie	65,0%	35,0%	100%
Grandi	42,5%	57,5%	100%

Tabella 3 - Composizione del campione - percentuali

Il campione, che deriva dall'elaborazione e classificazione di un database di oltre 65mila imprese piemontesi, è stato sottoposto ad una profonda analisi nell'intento di osservare l'andamento di un set di indicatori economico-finanziari negli anni 2007-2012.

Nell'appendice metodologica B è illustrata la procedura utilizzata per la costruzione del campione rappresentativo del tessuto imprenditoriale piemontese.

Nella prima parte del presente capitolo si descrive il campione di analisi con la finalità di offrire una panoramica della distribuzione geografica e della settorialità delle imprese. La seconda parte illustra l'analisi degli indicatori economico-finanziari, che è stata condotta in maniera tale da permettere un confronto tra le imprese familiari e quelle non familiari sia a livello aggregato che a livello di singola fascia dimensionale. Questo lavoro di analisi ha consentito di ottenere una visione completa sulle dinamiche che hanno avuto le imprese familiari piemontesi negli ultimi anni.

¹² Si vedano gli allegati per la metodologia con cui è stato costruito il campione analizzato.

5.1 Caratteristiche del campione

5.1.1 Analisi del campione a livello geografico

La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione risulta così composta:

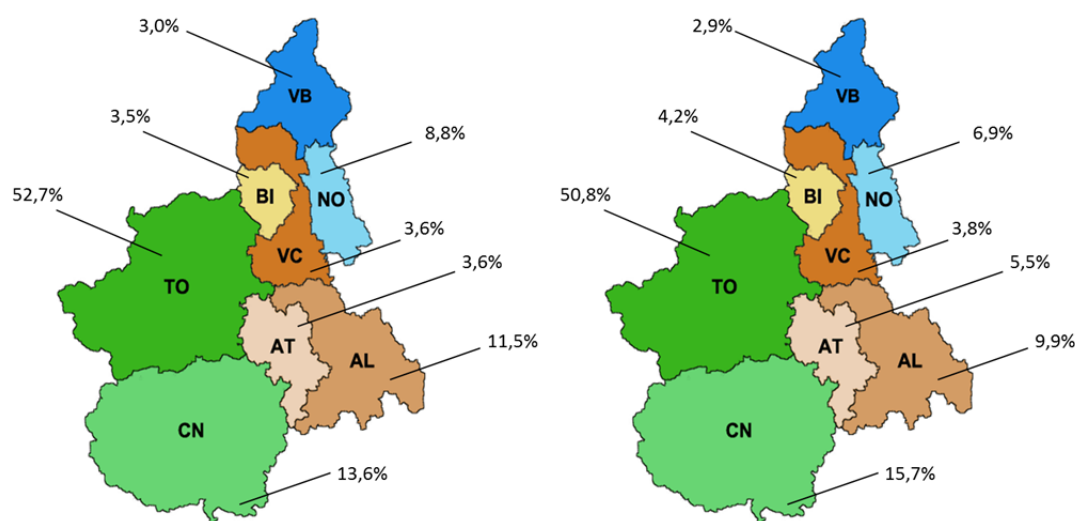


Figura 53 - La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione (a sinistra) e quella Istat (a destra)

Com'è possibile osservare nella cartina, la maggioranza delle imprese presenti nel campione è localizzata nella provincia di Torino (53% circa), nella provincia di Cuneo (14% circa) e nella provincia di Alessandria (12% circa). La distribuzione territoriale del campione riflette in modo significativo quella Istat¹³.

L'analisi a livello geografico è stata ulteriormente approfondita in modo da poter osservare la distribuzione tra imprese familiari e imprese non familiari a livello di Provincia.

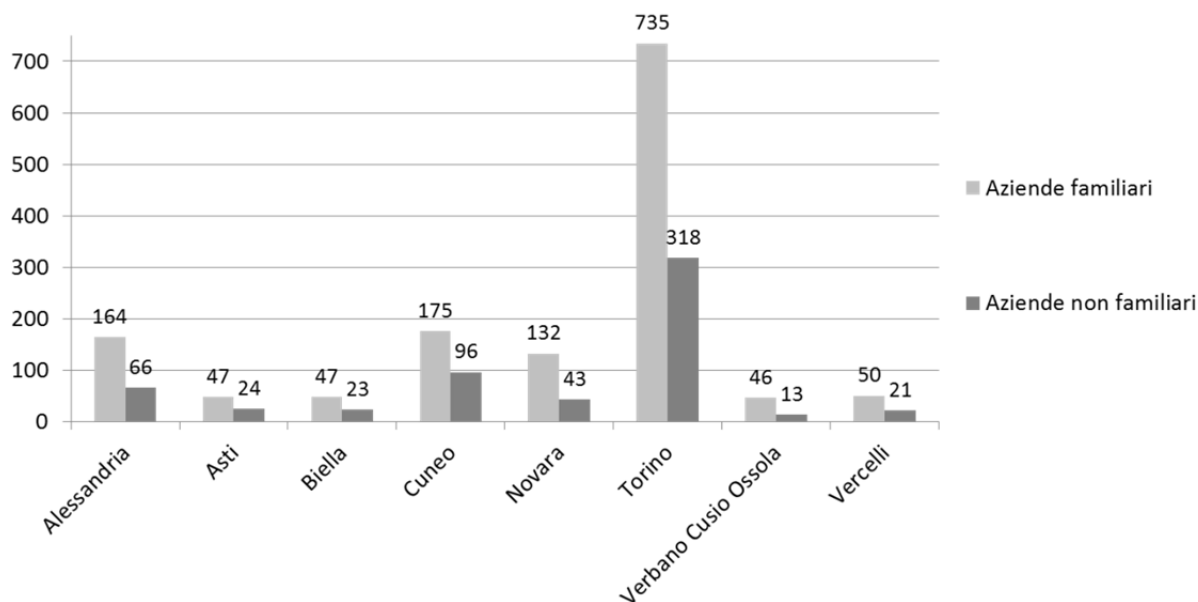


Figura 54.a - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi

¹³ Fonte: Piemonte in Cifre, Annuario Statistico Regionale: Imprese registrate, iscritte e cessate per forma giuridica e provincia, Anno 2012.

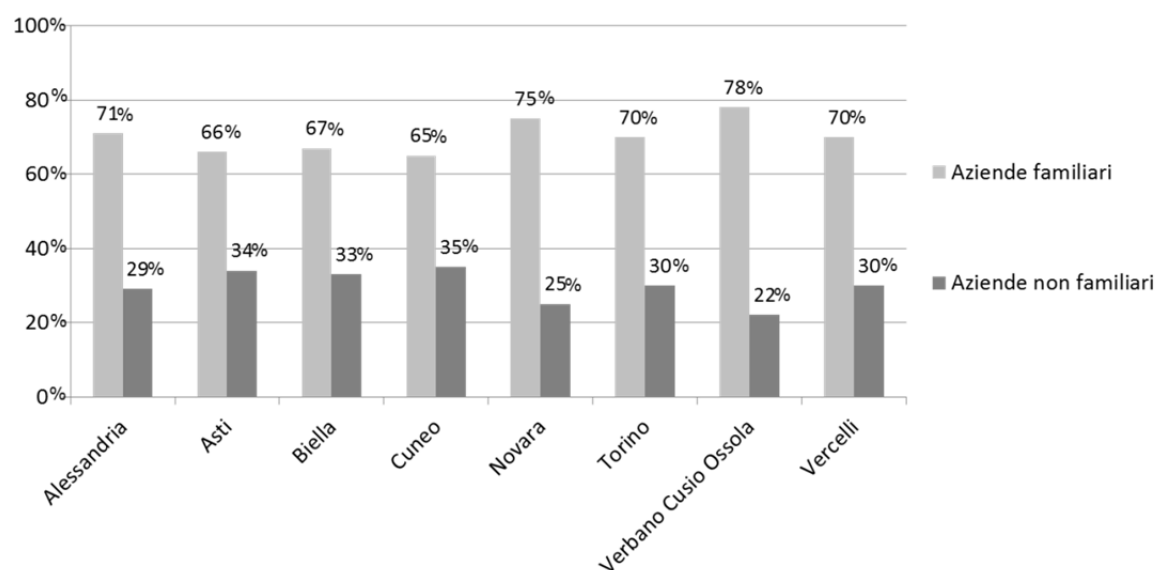


Figura 54.b - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi - percentuali

Osservando le due tabelle è possibile notare come le imprese familiari rappresentino la maggioranza delle imprese in ciascuna delle province piemontesi. In particolare, le imprese familiari risultano particolarmente diffuse nelle province del Verbano Cusio Ossola (78%), di Novara (75%) e di Alessandria (71%).

Approfondendo l'aspetto della distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari, i dati delle precedenti tabelle sono stati suddivisi per fasce dimensionali, con il fine di osservare quale incidenza avesse il fattore dimensione con la maggiore o minore presenza del fenomeno.

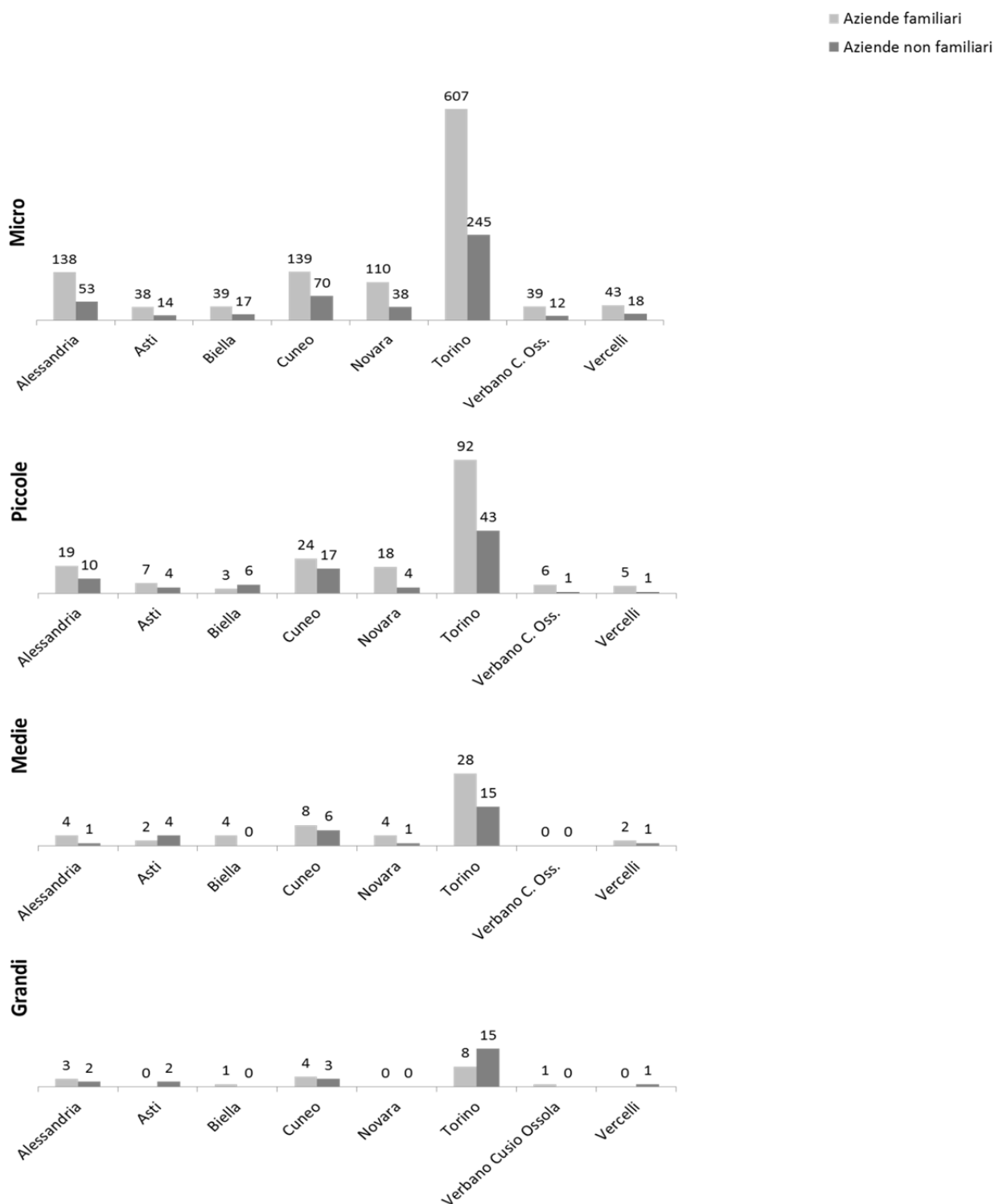


Figura 55 - Dettaglio della distribuzione geografica delle aziende

Osservando i grafici è possibile notare come tra le micro imprese le aziende familiari siano più diffuse rispetto alle non familiari in tutte le province del Piemonte, con picchi registrati nelle province del Verbano Cusio Ossola (dove il 76,5% delle aziende micro è familiare), di Novara (74,3% di imprese micro familiari) e di Asti (73,1% di imprese micro familiari). Prendendo in considerazione le piccole imprese, possiamo osservare come solo nella provincia di Biella le aziende piccole non familiari siano più numerose rispetto a quelle familiari (66,7% di imprese piccole non familiari), mentre nelle rimanenti province, anche tra le imprese piccole, quelle a conduzione familiare rappresentano la maggioranza, in particolar modo nelle province del Verbano Cusio Ossola (dove l'85,7% delle imprese piccole fa capo a una famiglia), di Vercelli (83,3% di imprese piccole familiari) e di Novara (81,8% di

imprese piccole familiari). Tra le medie imprese la provincia di Asti è l'unica a registrare una presenza più diffusa di aziende non familiari (66,7%) rispetto a quelle a conduzione familiare (33,3%). In tutte le altre province, anche le imprese medie sono rappresentate in prevalenza da aziende familiari, come per esempio nelle province di Biella (dove il 100% delle imprese medie del campione risulta essere familiare), di Alessandria e di Novara (in entrambe le Province le imprese medie familiari rappresentano l'80% sul totale). Con riferimento, infine, alle grandi aziende il grafico mostra una prevalenza di aziende non familiari nelle province di Asti (100% di aziende grandi non familiari) e Torino (65,2% di grandi imprese non familiari). Nelle altre province piemontesi anche tra le grandi imprese quelle a conduzione familiare rappresentano la maggioranza, con picchi registrati nelle province di Biella e del Verbano Cusio Ossola (100% di imprese grandi familiari), di Alessandria (60,0% di imprese grandi familiari) e Cuneo (57,1% di imprese grandi familiari).

5.1.2 Analisi del campione a livello settoriale

La seguente tabella mostra le sigle ed il macro-settore in cui sono state classificate le imprese in base al codice Ateco 2007. Nella tabella successiva la classificazione comprende anche l'analisi a livello dimensionale delle imprese del campione.

Macrosettori	Sigla	Familiare (num.)	Non familiare (num.)	Familiare (%)	Non familiare (%)
Attività manifatturiere	C	349	110	25,0%	18,2%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	E	7	20	0,5%	3,3%
Costruzioni	F	185	53	13,3%	8,8%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	G	383	126	27,4%	20,9%
Trasporto e magazzinaggio	H	40	13	2,9%	2,2%
Servizi di alloggio e ristorazione	I	41	23	2,9%	3,8%
Servizi di informazione e comunicazione	J	68	45	4,9%	7,5%
Attività finanziarie e assicurative	K	22	11	1,6%	1,8%
Attività immobiliari	L	63	29	4,5%	4,8%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	M	121	84	8,7%	13,9%
Attività amministrative e di servizi di supporto	N	35	32	2,5%	5,3%
Sanità e assistenza sociale	Q	12	14	0,9%	2,3%
Altre attività di servizi	S	17	12	1,2%	2,0%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	D	8	4	0,6%	0,7%
Istruzione	P	4	4	0,3%	0,7%
Agricoltura silvicoltura e pesca	A	12	8	0,9%	1,3%
Estrazione di minerali da cave e miniere	B	4	0	0,3%	0,0%
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	R	21	16	1,5%	2,6%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	O	0	0	0,0%	0,0%
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	T	0	0	0,0%	0,0%
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	U	0	0	0,0%	0,0%
Other	X	4	0	0,3%	0,0%

■ Maggiore presenza aziende familiari

■ Maggiore presenza aziende non familiari

Tabella 4 - Distribuzione delle imprese del campione per settore

Macrosettori	Sigla	Micro		Piccole		Medie		Grandi	
		Fam.(%)	Non fam. (%)	Fam.(%)	Non fam. (%)	Fam.(%)	Non fam. (%)	Fam.(%)	Non fam. (%)
Attività manifatturiere	C	23%	15%	34%	24%	25%	29%	41%	57%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	E	0%	3%	1%	2%	0%	11%	0%	4%
Costruzioni	F	14%	10%	9%	7%	4%	7%	6%	0%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	G	25%	19%	40%	34%	52%	11%	18%	17%
Trasporto e magazzinaggio	H	3%	2%	1%	3%	8%	4%	12%	0%
Servizi di alloggio e ristorazione	I	3%	4%	0%	2%	0%	0%	6%	0%
Servizi di informazione e comunicazione	J	5%	9%	1%	2%	6%	0%	0%	0%
Attività finanziarie e assicurative	K	2%	2%	1%	1%	2%	0%	6%	4%
Attività immobiliari	L	5%	6%	4%	1%	0%	0%	0%	4%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	M	10%	16%	1%	5%	4%	18%	12%	4%
Attività amministrative e di servizi di supporto	N	3%	5%	1%	5%	0%	7%	0%	4%
Sanità e assistenza sociale	Q	1%	2%	1%	7%	0%	0%	0%	0%
Altre attività di servizi	S	1%	2%	1%	2%	0%	4%	0%	0%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	D	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	4%
Istruzione	P	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Agricoltura silvicoltura e pesca	A	1%	1%	2%	2%	0%	7%	0%	0%
Estrazione di minerali da cave e miniere	B	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	R	2%	3%	1%	0%	0%	4%	0%	0%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	O	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	T	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	U	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Other	X	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabella 5 - Analisi a livello dimensionale della distribuzione settoriale delle imprese campionate

Le aziende del campione sono prevalentemente concentrate nel settore manifatturiero (23%) e in quello del commercio (25%).

Osservando le tabelle è possibile inoltre notare come oltre il 50% delle imprese familiari si concentri nei due principali macro-settori, con il 25% di imprese operanti nel settore manifatturiero e il 27,4% operanti in quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio. Il terzo settore in cui operano le imprese a conduzione familiare è quello delle costruzioni (13,3%). Questo dato differisce leggermente da quello delle imprese non familiari. Infatti, sebbene le attività del commercio e della manifattura rimangano quelle principali (rispettivamente al 20,9% e al 18,2%), tra le imprese non familiari vi è una maggiore distribuzione tra i vari settori in cui le aziende operano. Gli altri settori che registrano una presenza rilevante di aziende non familiari sono il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche (13,9%), il settore delle costruzioni (8,8%) e il settore dei servizi di informazione e comunicazione (7,5%).

A livello dimensionale, le aziende familiari di micro dimensioni operano soprattutto nel settore del commercio (25%) e in quello manifatturiero (23%), mentre quelle non familiari operano principalmente nel settore del commercio (19%) e in quello delle attività professionali, scientifiche e tecniche (16%). Le piccole imprese del campione, indistintamente dalla loro tipologia, operano principalmente nei settori manifatturiero (34% per le familiari; 24% per le non familiari) e del commercio (40% per le familiari; 34% per le non familiari). Anche le medie imprese familiari operano soprattutto in questi due settori (25% nel manifatturiero e 52% nel commercio), mentre quelle non familiari sono distribuite tra il settore manifatturiero (29%) e quello delle attività professionali, scientifiche e tecniche (18%). Le grandi imprese, come quelle di piccole dimensioni, operano principalmente nel settore manifatturiero e in quello del commercio, indistintamente dalla loro tipologia (nel manifatturiero opera il 41% delle imprese familiari e il 57% di quelle non familiari, mentre nel commercio operano il 18% delle aziende familiari e il 17% delle non familiari).

5.2 Analisi del campione

In questa seconda parte del capitolo vengono presentati i risultati dell'analisi eseguita sul campione di aziende selezionato. L'analisi è stata condotta in maniera tale da permettere un confronto tra le imprese familiari e non familiari sia a livello temporale (periodo 2007-2012) che a livello dimensionale (micro, piccole, medie, grandi) sulla base dei seguenti indicatori:

- fatturato
- numero medio dipendenti
- costo medio dipendente
- valore aggiunto medio
- rotazione del capitale investito
- ROE
- ROI
- ROS
- cash flow operativo
- totale debiti/totale asset
- valore aggiunto/fatturato
- cash flow operativo/fatturato
- posizione finanziaria netta/EBITDA.

FAMILY	TOTALE						VARIAZIONI PERCENTUALI				
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012vs2011	2012vs2010	2012vs2009	2012vs2008	2012vs2007
Fatturato medio	1.537.617,91	1.534.970,82	1.352.299,66	1.243.613,84	1.300.512,93	1.126.326,35	0,17%	13,70%	23,64%	18,23%	36,52%
Numero medio dipendenti	5,80	5,42	3,82	4,74	5,93	7,86	6,99%	51,83%	22,48%	-2,22%	-26,22%
Costo medio dipendente	29.686,32	29.567,38	32.369,69	31.464,12	33.962,40	33.982,60	0,40%	-8,29%	-5,65%	-12,59%	-12,64%
Valore aggiunto medio	279.108,88	287.666,03	287.178,49	296.704,62	324.383,76	347.394,45	-2,97%	-2,81%	-5,93%	-13,96%	-19,66%
Turnover del capitale investito	428%	474%	435%	442%	483%	527%	-9,58%	-1,56%	-3,02%	-11,29%	-18,78%
ROE	7,11%	8,67%	8,48%	7,34%	10,06%	12,65%	-17,96%	-16,15%	-3,08%	-29,30%	-43,79%
ROI	6,77%	7,52%	6,76%	6,91%	8,26%	9,66%	-9,99%	0,25%	-2,06%	-18,05%	-29,90%
ROS	3,52%	4,50%	4,39%	4,16%	5,58%	5,77%	-21,73%	-19,69%	-15,31%	-36,87%	-38,92%
Cash Flow operativo medio	64.424,63	66.187,04	70.596,00	63.555,23	75.153,52	82.954,19	-2,66%	-8,74%	1,37%	-14,28%	-22,34%
Totale Debiti/Totale Assets	68,38%	68,77%	68,21%	67,66%	68,43%	70,59%	-0,56%	0,25%	1,07%	-0,07%	-3,12%
Valore aggiunto/Fatturato	18,15%	18,74%	21,24%	23,86%	24,94%	30,84%	-3,14%	-14,52%	-23,92%	-27,23%	-41,15%
Cash Flow operativo/Fatturato	4,19%	4,31%	5,22%	5,11%	5,78%	7,37%	-2,83%	-19,74%	-18,01%	-27,49%	-43,11%
PFN/EBITDA	1,45	1,54	1,77	1,55	1,27	1,14	-5,58%	-17,88%	-6,45%	14,62%	27,86%

Tabella 6 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012

NON FAMILY	TOTALE						VARIAZIONI PERCENTUALI				
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012vs2011	2012vs2010	2012vs2009	2012vs2008	2012vs2007
Fatturato medio	2.977.391,71	3.105.527,08	2.858.846,05	2.519.153,22	2.685.526,10	2.215.633,90	-4,13%	4,15%	18,19%	10,87%	34,38%
Numero medio dipendenti	13,85	11,81	11,60	11,75	13,13	18,29	17,33%	19,37%	17,87%	5,48%	-24,26%
Costo medio dipendente	32.580,02	32.116,32	36.469,80	34.360,35	35.986,35	34.927,89	1,44%	-10,67%	-5,18%	-9,47%	-6,72%
Valore aggiunto medio	658.614,58	695.579,75	695.145,21	681.823,80	779.794,90	708.566,02	-5,31%	-5,26%	-3,40%	-15,54%	-7,05%
Turnover del capitale investito	458%	529%	498%	495%	511%	509%	-13,29%	-8,00%	-7,35%	-10,35%	-9,92%
ROE	6,32%	8,37%	9,42%	7,31%	10,56%	9,86%	-24,42%	-32,91%	-13,50%	-40,12%	-35,90%
ROI	5,76%	7,15%	5,71%	5,96%	7,52%	8,17%	-19,39%	0,87%	-3,42%	-23,42%	-29,53%
ROS	2,98%	3,96%	3,36%	3,94%	4,35%	4,51%	-24,89%	-11,31%	-24,39%	-31,59%	-33,97%
Cash Flow operativo medio	111.124,61	139.748,82	114.156,45	108.756,39	147.165,26	125.099,21	-20,48%	-2,66%	2,18%	-24,49%	-11,17%
Totale Debiti/Totale Assets	66,09%	66,41%	66,70%	66,70%	66,85%	67,52%	-0,48%	-0,91%	-0,90%	-1,13%	-2,11%
Valore aggiunto/Fatturato	22,12%	22,40%	24,32%	27,07%	29,04%	31,98%	-1,24%	-9,03%	-18,27%	-23,82%	-30,83%
Cash Flow operativo/Fatturato	3,73%	4,50%	3,99%	4,32%	5,48%	5,65%	-17,06%	-6,53%	-13,55%	-31,89%	-33,90%
PFN/EBITDA	1,47	0,90	1,07	0,67	0,59	1,30	63,50%	37,65%	119,84%	150,51%	13,46%

Tabella 7 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012

Per facilitare la lettura dei risultati mettiamo a confronto i dati 2012 delle aziende familiari con quelli delle aziende non familiari, insieme alle relative variazioni rispetto al 2007.

Indicatori	Aziende familiari		Aziende non familiari	
	2012	Variaz. 2007/2012	2012	Variaz. 2007/2012
Fatturato medio per azienda	1.537.617,91	36,52%	2.977.391,71	34,38%
Numero medio dipendenti	5,80	-26,22%	13,85	-24,26%
Costo medio dipendente	29.686,32	-12,64%	32.580,02	-6,72%
Valore aggiunto medio	279.108,88	-19,66%	658.614,58	-7,05%
Turnover del capitale investito	428%	-18,78%	458%	-9,92%
ROE	7,11%	-43,79%	6,32%	-35,90%
ROI	6,77%	-29,90%	5,76%	-29,53%
ROS	3,52%	-38,92%	2,98%	-33,97%
Cash Flow operativo medio	64.424,63	-22,34%	111.124,61	-11,17%
Total Debt/Total assets	68,38%	-3,12%	66,09%	-2,11%
Valore aggiunto/Fatturato	18,15%	-41,15%	22,12%	-30,83%
Cash Flow operativo/Fatturato	4,19%	-43,11%	3,73%	-33,90%
PFN/EBITDA	1,45	27,86%	1,47	13,46%

Tabella 8 - Variazioni percentuali nel periodo 2007-2012

Da una prima osservazione dei soli dati relativi al 2012, emerge che le aziende familiari hanno dimensioni mediamente inferiori in quanto possiedono un fatturato (1,537 milioni di euro) e un numero medio di dipendenti (5,80) inferiore rispetto alle imprese non familiari, le quali registrano un fatturato di 2,977 milioni di euro con un numero medio di dipendenti pari a 13,85. Anche il valore aggiunto medio risulta inferiore (279 mila euro per le aziende familiari, contro i 659 mila euro delle aziende non familiari). Inoltre, se confrontato con il fatturato, emerge che per ogni euro di fatturato le imprese non familiari sono in grado di creare circa il 4% di valore in più. Infine, anche il tasso di rotazione del capitale investito è più elevato per le aziende non familiari (458% vs 428%). Possiamo quindi affermare che, a parità di capitale investito, le imprese non familiari sembrano essere in grado di generare più ricavi rispetto alle imprese non familiari.

Dal punto di vista finanziario, non vi sono sostanziali differenze nel livello di indebitamento, tuttavia il rapporto Posizione Finanziaria Netta/EBITDA è leggermente a favore delle imprese familiari (1,45 vs 1,47), indice del fatto che queste sono maggiormente in grado di pagare i propri debiti finanziari con la gestione ordinaria. In termini assoluti le imprese familiari generano un minore flusso di cassa operativo (circa 64,4 mila) rispetto alle aziende non familiari (circa 111,1 mila euro), tuttavia in termini relativi sul fatturato è possibile notare come le aziende familiari siano in grado di generare maggiori flussi di cassa (4,19% vs 3,73%).

Sebbene le imprese familiari abbiano un profilo dimensionale e delle performance inferiori in termini assoluti, analizzando i principali indici di redditività si osserva che questi, nel 2012, registrano delle performance migliori.

Ponendo a confronto la redditività dell'equity (ROE) delle imprese familiari con quella delle non familiari, emerge che la prima è superiore di 0,79 punti percentuali. Il ritorno sugli investimenti (ROI) registra risultati

ancora migliori, dal momento che la differenza tra i due ROI è di 1,01 punto percentuale. Anche il ritorno sulle vendite (ROS) delle aziende familiari è maggiore di quello delle aziende non familiari di 0,54 punti percentuali. È interessante notare, inoltre, che nel periodo 2007-2012 le aziende familiari hanno registrato un decremento di tutti e tre gli indici considerati superiore a quello registrato dalle aziende non familiari. Nonostante ciò, nel 2012 i principali indici di redditività sono superiori, in termini assoluti, rispetto a quelli generati dalle aziende non familiari.

Nei successivi paragrafi verranno analizzati a fondo i singoli indicatori del campione, ponendo a confronto i valori del 2007 con quelli del 2012 e cercando di evidenziare al tempo stesso le differenze che si registrano tra le varie fasce dimensionali.

Successivamente verranno approfondite anche le variazioni intercorse tra il 2011 e il 2012 con il fine di approfondire ulteriormente i risultati ottenuti negli ultimi anni di attività.

5.2.1 Fatturato medio¹⁴

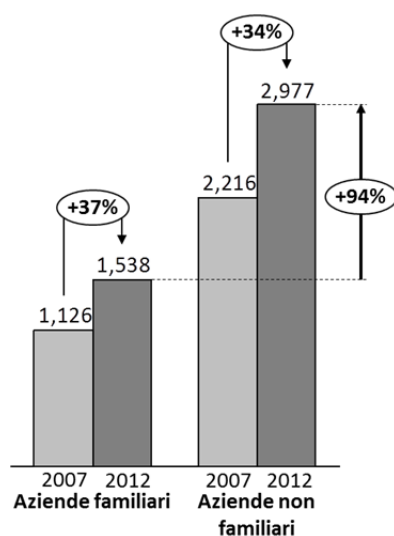


Figura 56 - Fatturato medio (Mio€) periodo 2007-2012

Il grafico mostra che, sebbene il fatturato delle imprese familiari risulti sempre inferiore rispetto a quello delle non familiari, dal 2007 al 2012 le prime sono state in grado di incrementare il valore medio (+37%) in maniera superiore rispetto alle imprese non familiari (+34%).

¹⁴ Fatturato medio = totale fatturato / totale imprese.

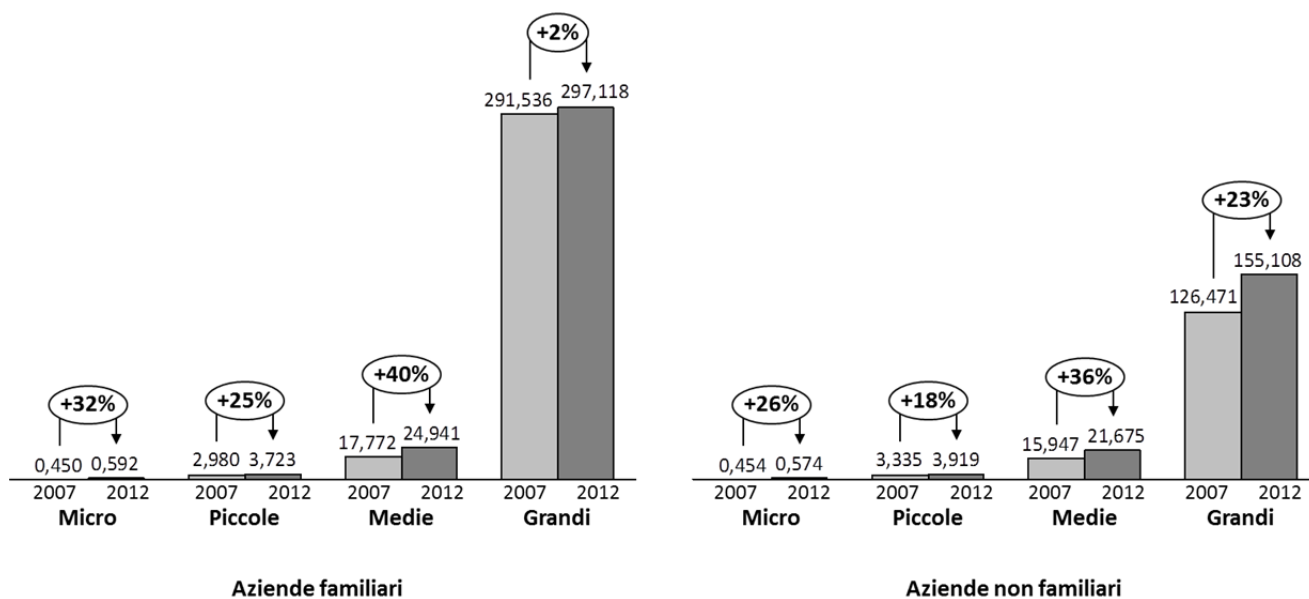


Figura 57 - Fatturato medio (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale

Il confronto delle imprese familiari e non familiari per fascia dimensionale facilita la comprensione di quanto osservato in precedenza. In primo luogo si può osservare che, indipendentemente dalla natura familiare, gli incrementi del fatturato maggiori sono quelli registrati dalle medie imprese e, in misura minore, dalle micro imprese. Per quanto riguarda le grandi aziende, è possibile notare come il fatturato delle imprese non familiari dal 2007 al 2012 sia aumentato in misura nettamente superiore rispetto a quelle delle aziende familiari (+23% vs +2%).

5.2.2 Valore aggiunto¹⁵

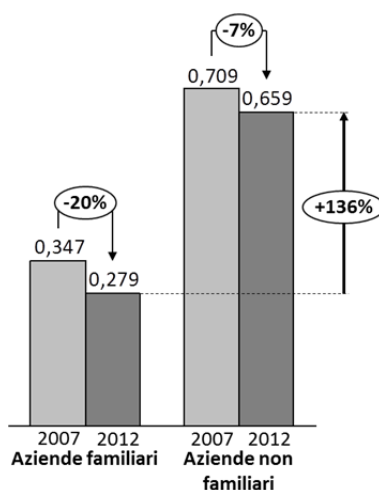


Figura 58 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2007-2012

Il valore aggiunto generato dalle imprese non familiari nel 2012 è maggiore del 136% rispetto a quello generato dalle imprese familiari. Inoltre, nel periodo 2007-2012 il valore aggiunto delle imprese familiari ha subito una contrazione maggiore rispetto a quello delle aziende non familiari (-20% vs -7%).

¹⁵ Valore aggiunto medio = totale valore aggiunto / totale imprese. Il valore aggiunto è calcolato come: risultato operativo + totale spese personale + totale ammortamenti e svalutazioni + accantonamenti per rischi + altri accantonamenti.

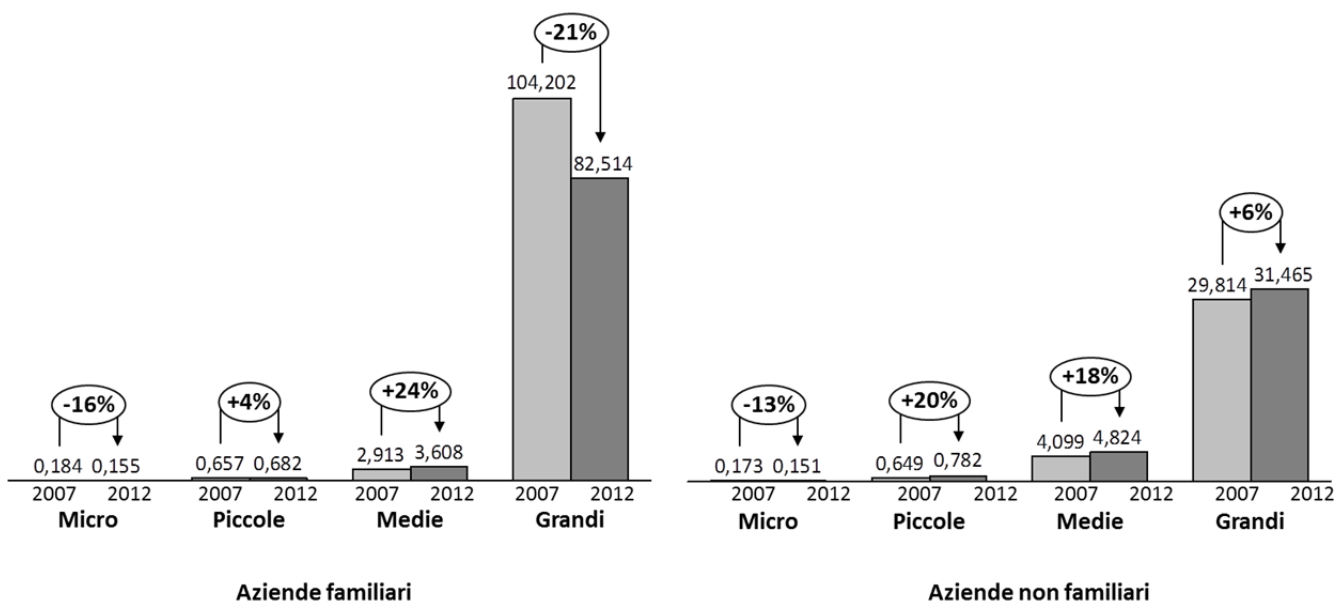


Figura 59 - Valore aggiunto medio (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale

L'osservazione del comportamento ai diversi livelli dimensionali mostra significative differenze tra le aziende familiari e quelle non familiari. Per ciò che concerne le imprese familiari, si osserva che le imprese di grandi dimensioni e quelle micro hanno subito importanti contrazioni (rispettivamente -21% e -16%), mentre il valore aggiunto generato dalle imprese piccole e medie ha registrato un incremento (rispettivamente +4% e +24%). Per contro, ciascun livello dimensionale delle aziende non familiari ha registrato un incremento del valore aggiunto, eccezion fatta per le imprese di micro dimensioni, che hanno riportato un decremento del 13%.

5.2.3 Numero dipendenti medio¹⁶

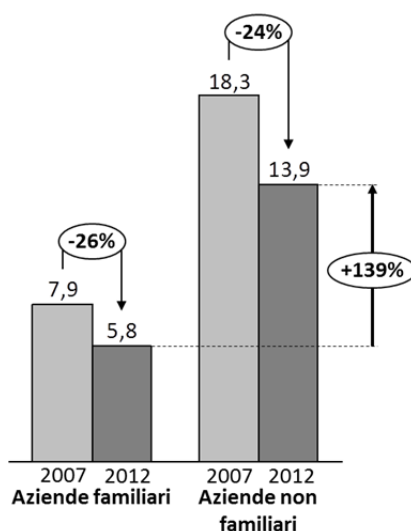


Figura 60 - Numero medio di dipendenti periodo 2007-2012

Le imprese non familiari impiegano un numero maggiore di dipendenti (+139%) rispetto alle familiari e nel periodo 2007-2012 hanno subito un decremento leggermente inferiore rispetto a quello registrato dalle aziende familiari (-24% vs -26%).

¹⁶ Numero medio di dipendenti = totale dipendenti / totale imprese.

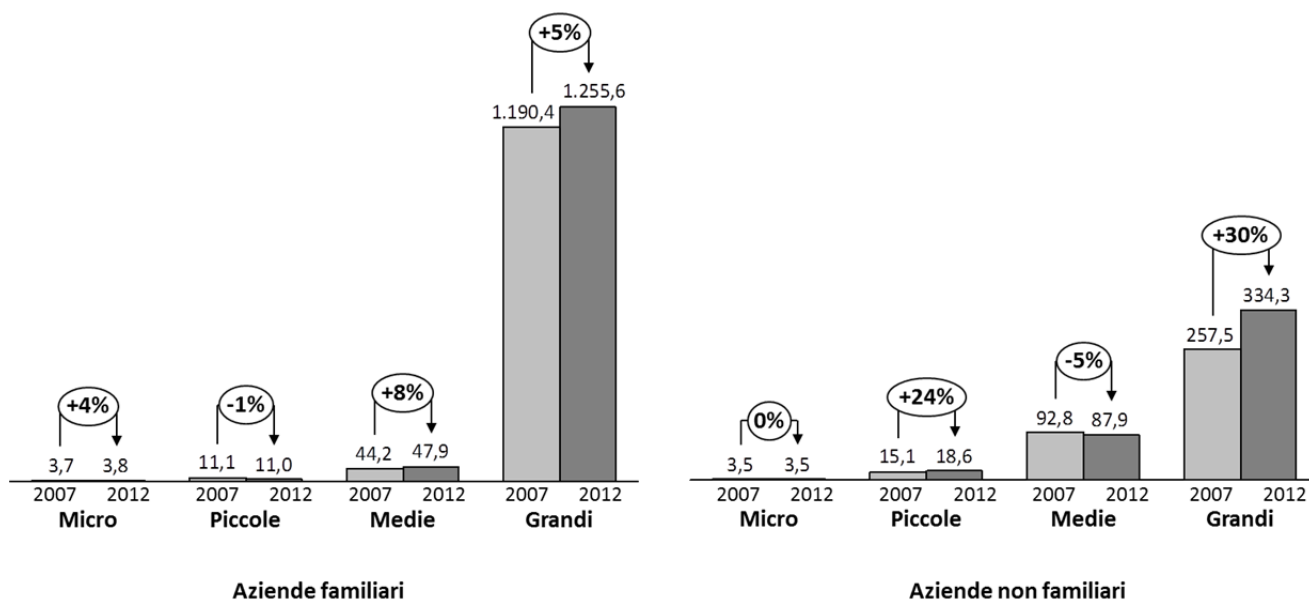


Figura 61 - Numero medio di dipendenti 2007-2012 per classe dimensionale

Nonostante il trend a livello aggregato sia decrescente per entrambe le tipologie di impresa, è possibile notare come siano solo le piccole imprese familiari e le medie imprese non familiari ad aver registrato un contrazione di tale valore, in misura tale da influenzare i risultati a livello aggregato.

Per contro, il numero di dipendenti nelle altre fasce dimensionali ha registrato un aumento o è rimasto invariato. Vanno sottolineati i risultati delle imprese non familiari piccole e grandi, che nel periodo considerato hanno contribuito a creare nuovi posti di lavoro (rispettivamente +24% e +30%).

5.2.4 Costo medio per dipendente¹⁷

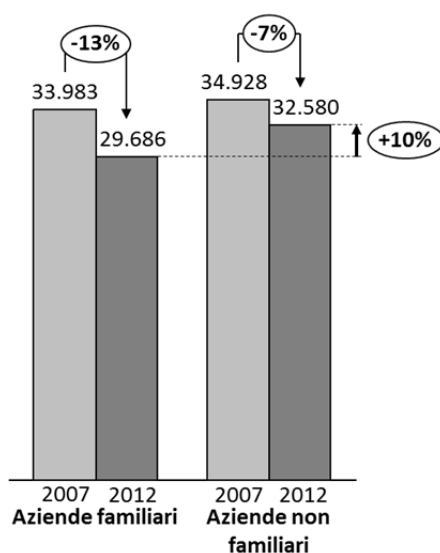


Figura 62 - Costo medio per dipendente (€) periodo 2007-2012

¹⁷ Costo medio per dipendente = totale costi per il personale / totale dipendenti.

Il costo medio per dipendente delle imprese familiari è significativamente inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (-10%). Inoltre, dal 2007 al 2012 le aziende familiari sono state in grado di ridurre questo costo del 13%, a fronte di una riduzione del 7% delle aziende ad azionariato diffuso.

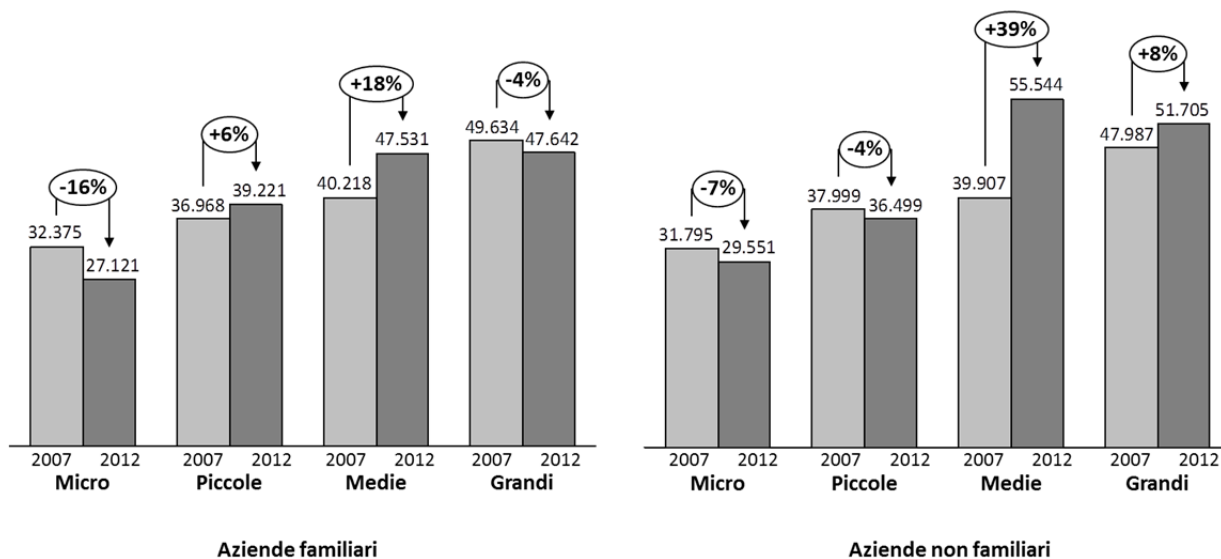


Figura 63 - Costo medio per dipendente (€) 2007-2012 per classe dimensionale

Com'è possibile notare dai grafici, la riduzione del costo per dipendente ha in particolar modo riguardato le micro (-16%) e le grandi (-4%) imprese familiari. Questa riduzione è quella che maggiormente ha influenzato il risultato aggregato, in quanto si osserva che le imprese di piccole e medie dimensioni registrano un aumento rispettivamente del 6% e del 18%.

Tra le imprese non familiari, quelle di dimensioni micro e piccole registrano una riduzione del costo medio per dipendente (rispettivamente -7% e -4%). Tuttavia, le medie imprese riportano un importante aumento di tale indicatore (+39%), che nel periodo considerato è in aumento anche per quanto riguarda le imprese non familiari di grandi dimensioni (+8%).

5.2.5 Totale dei debiti su totale asset¹⁸

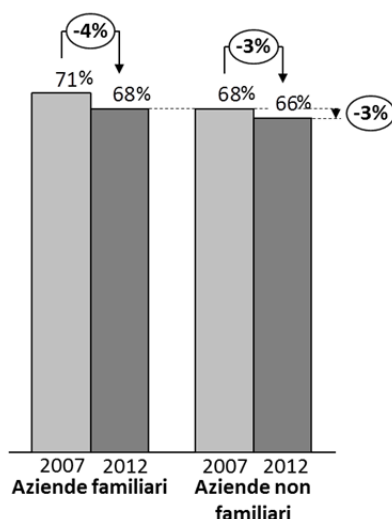


Figura 64 - Rapporto debiti su asset periodo 2007-2012

¹⁸ Totale debiti = totale debiti / totale asset. Il totale debiti è calcolato come somma delle voci da D1 a D14 del bilancio CEE.

Il livello di indebitamento delle imprese familiari è leggermente superiore (68%) rispetto a quello delle aziende non familiari (66%). Nel periodo considerato l'indicatore ha subito una contrazione per entrambe le tipologie di impresa: -4% per le imprese familiari, -3% per quelle non familiari.

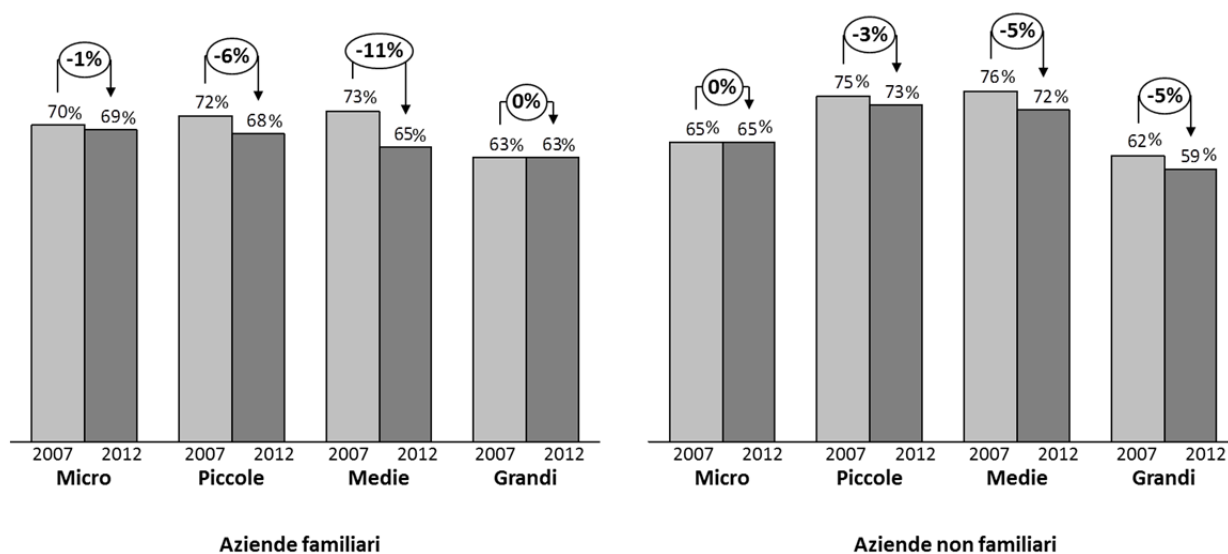


Figura 65 - Rapporto debiti su asset 2007-2012 per classe dimensionale

L'analisi dimensionale rivela che la riduzione del livello di indebitamento delle imprese non familiari registrato a livello aggregato è generata dalla diminuzione dell'indicatore tra le piccole, medie e grandi imprese (rispettivamente -3%, -5% e -5%).

La riduzione dell'indicatore per le imprese familiari deriva dalla diminuzione del livello di indebitamento tra le micro, piccole e medie imprese (rispettivamente -1%, -6% e -11%).

Infine, occorre evidenziare che le imprese più indebitate tra quelle familiari sono le micro e le piccole aziende, mentre tra le non familiari le piccole e medie imprese risultano essere le più indebitate.

5.2.6 Flusso di cassa operativo¹⁹

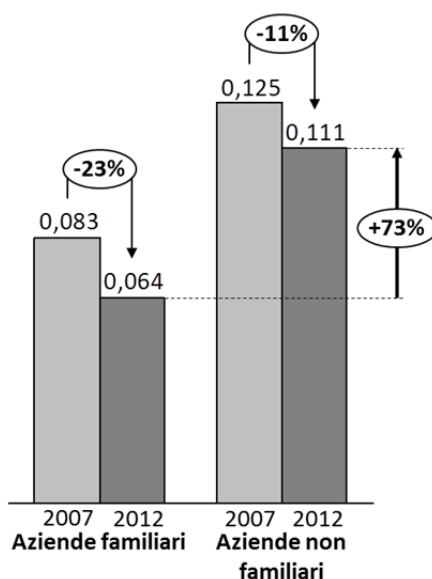


Figura 66 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2007-2012

¹⁹ Cash flow operativo = totale cash flow operativo / totale imprese.

Le imprese familiari, così come nel caso del fatturato e del valore aggiunto, presentano un flusso di cassa della gestione operativa inferiore di rispetto a quello delle non familiari (0,064 vs 0,111). Questo indicatore si è inoltre contratto di meno per le imprese non familiari durante la crisi economica (-11% vs -23%).

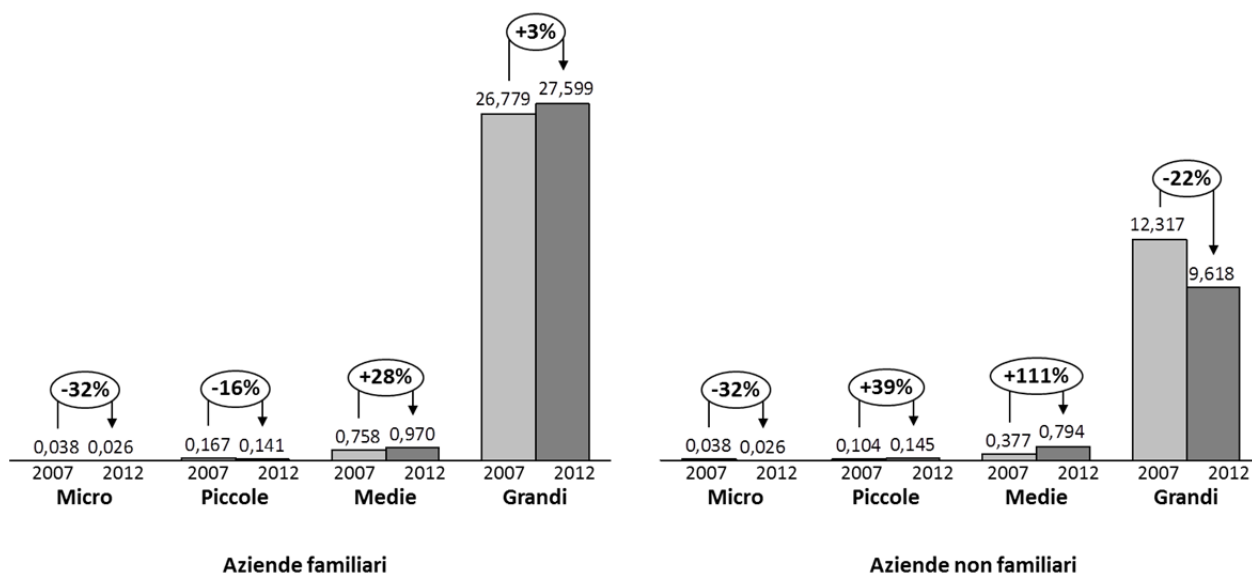


Figura 67 - Flusso di cassa operativo (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale

L'analisi dimensionale rivela che la riduzione del flusso di cassa operativo delle imprese familiari è dovuta in particolar modo alla diminuzione dell'indicatore tra le micro (-32%) e piccole (-16%) imprese, che sembrano aver risentito maggiormente della crisi economica. Infatti, sia le medie imprese che quelle di grandi dimensioni hanno registrato un aumento del flusso di cassa. La riduzione dell'indicatore per le imprese non familiari è generata da quella delle micro (-32%) e grandi (-22%) imprese, mentre quelle di dimensioni piccole e medie hanno registrato importanti aumenti nel flusso di cassa operativa.

5.2.7 ROI²⁰

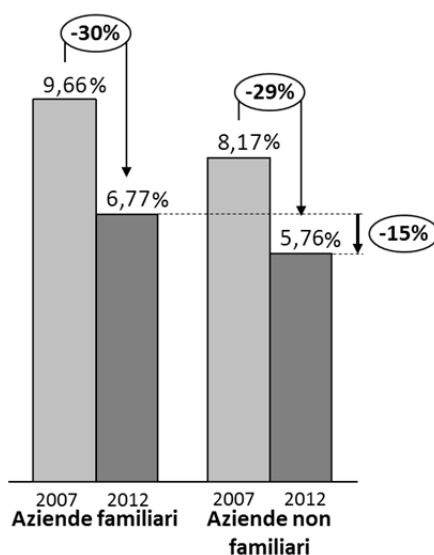


Figura 68 - ROI periodo 2007-2012

²⁰ ROI = reddito operativo/capitale investito.

Reddito operativo = totale valore produzione - costo della produzione.

Capitale investito = totale attivo - capitale circolante netto.

Capitale circolante netto = attivo circolante - debiti a breve.

La redditività operativa delle imprese familiari è maggiore rispetto a quella delle aziende non familiari sia nel 2007 che nel 2012. In particolare, in questo ultimo anno la differenza tra la due tipologie di impresa è di un intero punto percentuale.

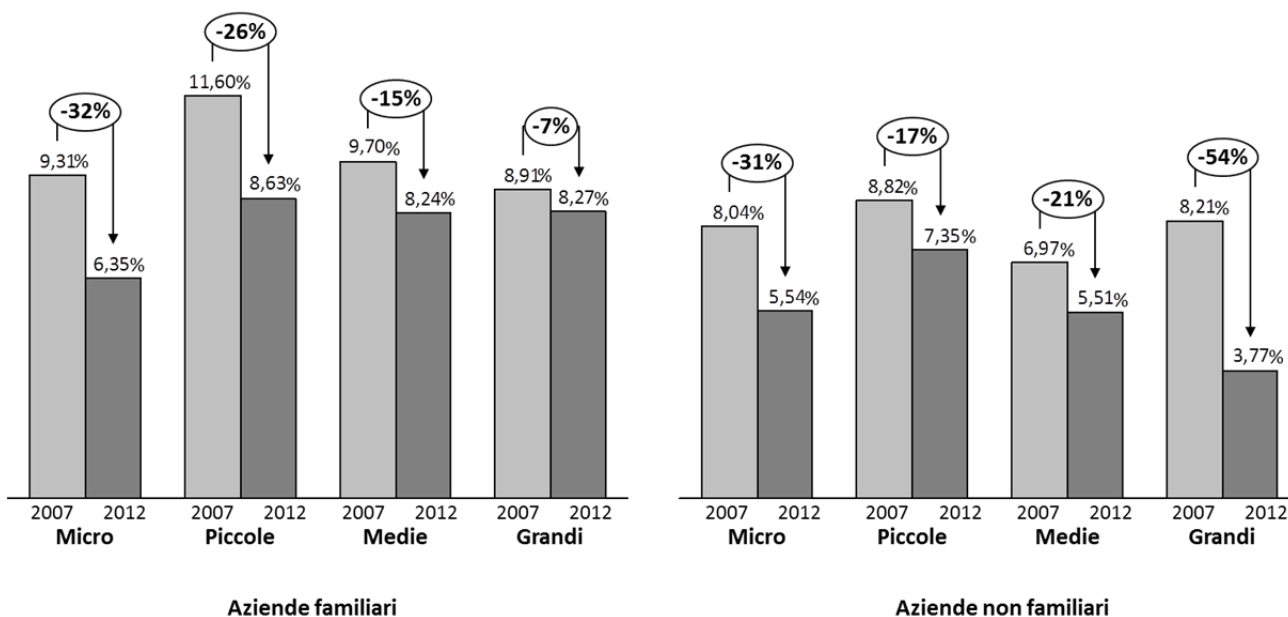


Figura 69 - ROI 2007-2012 per classe dimensionale

Il comportamento della redditività operativa differisce in modo significativo tra le imprese familiari e quelle non familiari. Considerando il ROI di queste ultime è possibile osservare che sono le imprese di grandi dimensioni a registrare le contrazioni maggiori (-54%), mentre nelle altre fasce dimensionali si possono notare contrazioni minori. Nel caso delle imprese familiari la situazione è ben diversa in quanto le imprese di fascia dimensionale grande registrano la più bassa contrazione del ROI (-7%). Inoltre, al decrescere delle dimensioni aumenta la contrazione dell'indice tra il 2007 ed il 2012.

5.2.8 ROS²¹

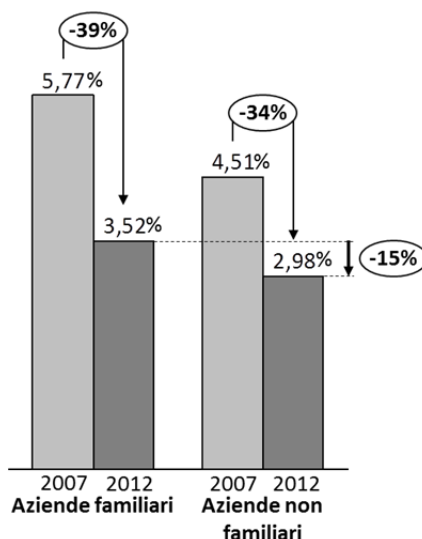


Figura 70 - ROS periodo 2007-2012

²¹ ROS = reddito operativo / fatturato.
 Reddito operativo = totale valore produzione - costo della produzione.
 Fatturato = ricavi vendite + altri ricavi.

La redditività delle vendite delle imprese familiari è in entrambi gli anni osservati maggiore rispetto a quella delle imprese non familiari.

Nel 2007 tale divario è pari al 22%, mentre nel 2012 risulta pari al 15%. Considerando le contrazioni dei valori dal 2007, quella delle imprese familiari è sensibilmente maggiore (-39% vs -34%).

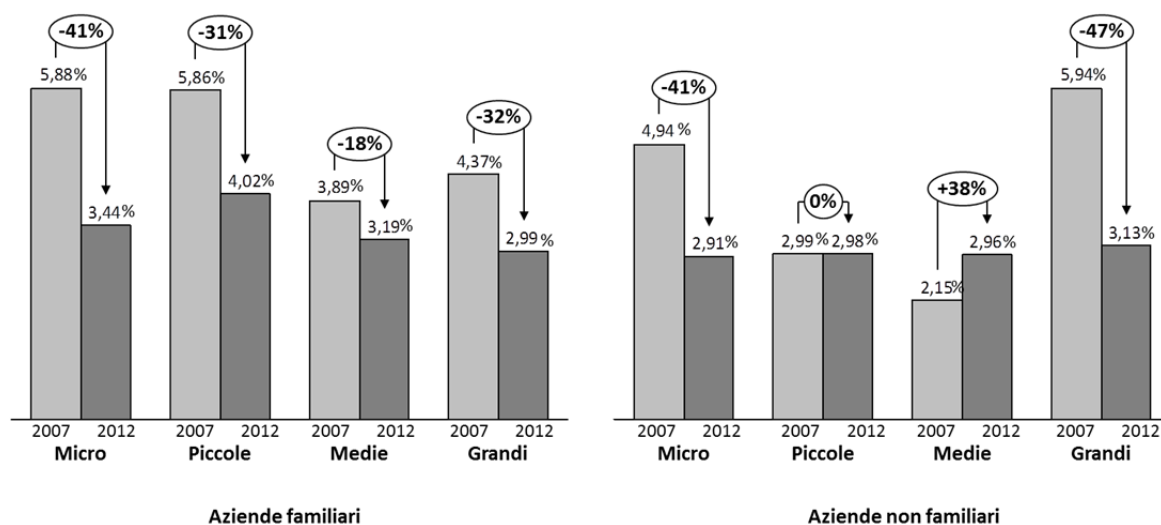


Figura 71 - ROS 2007-2012 per classe dimensionale

Con riferimento al ROS, il grafico mostra che la superiorità delle imprese familiari è comune a tutte le fasce dimensionali, ad eccezione delle imprese di grandi dimensioni. In linea generale, è possibile affermare che il ROS nel 2012 si è ridotto o è rimasto invariato per tutte le tipologie di impresa, con l'unica eccezione delle imprese medie non familiari che registrano un incremento del 38%. Un ulteriore comportamento che emerge dal grafico è che tra le imprese familiari quelle che registrano il ROS più elevato sono le piccole imprese, mentre tra le non familiari a registrare l'indice più elevato sono le grandi imprese.

5.2.9 Rotazione del capitale investito²²

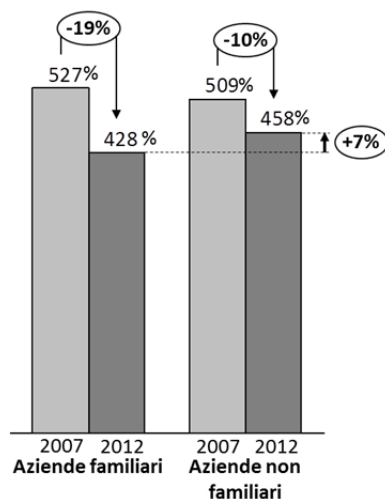


Figura 72 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2007-2012

Nel 2012 il tasso di rotazione del capitale investito è superiore tra le aziende non familiari rispetto a quelle familiari di circa il 7%.

²² Turnover medio per azienda = fatturato / capitale investito.

Fatturato = ricavi vendite + altri ricavi.

Capitale investito = totale attivo - capitale circolante netto.

Capitale circolante netto = attivo circolante - debiti a breve.

Inoltre, rispetto al 2007, le imprese familiari registrano una contrazione maggiore (-19% vs -10%) di tale valore.

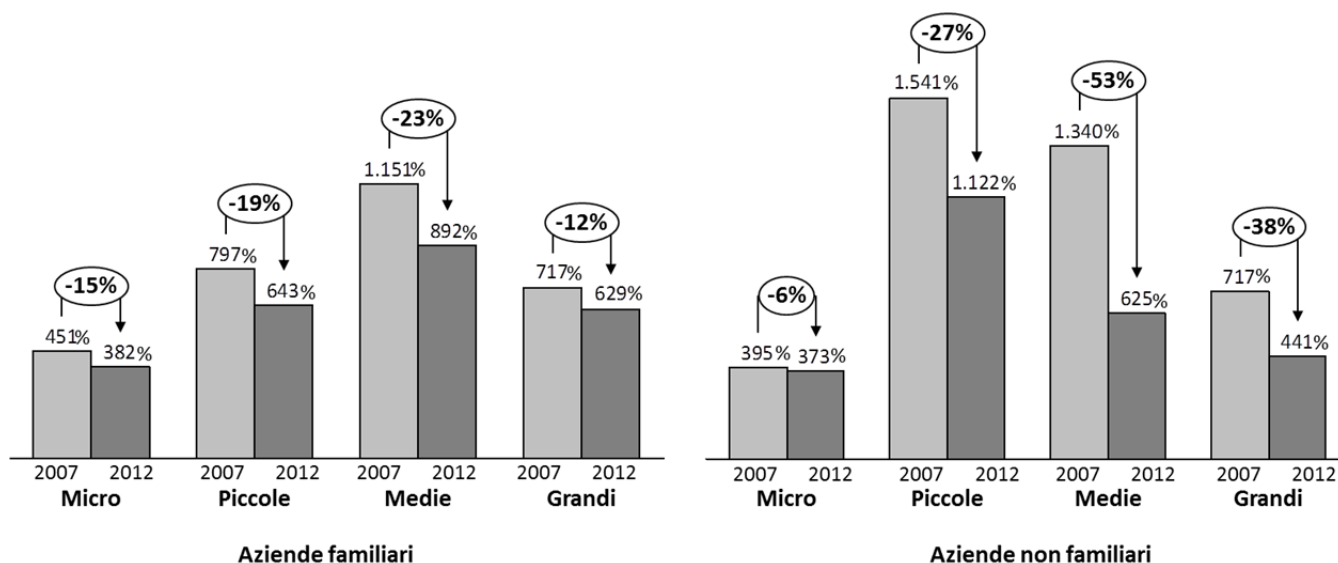


Figura 73 - Tasso di rotazione del capitale investito 2007-2012 per fascia dimensionale

Il grafico mostra che per ciascuna classe dimensionale le imprese familiari possiedono un tasso di rotazione del capitale investito maggiore, ad eccezione delle imprese di piccole dimensioni, il cui indice delle aziende familiari è quasi la metà rispetto a quello delle piccole aziende non familiari. Tra le imprese non familiari, infatti, le piccole imprese registrano il valore più elevato nel 2012, mentre a registrare il valore più elevato tra le aziende familiari sono le imprese di medie dimensioni.

5.2.10 ROE²³

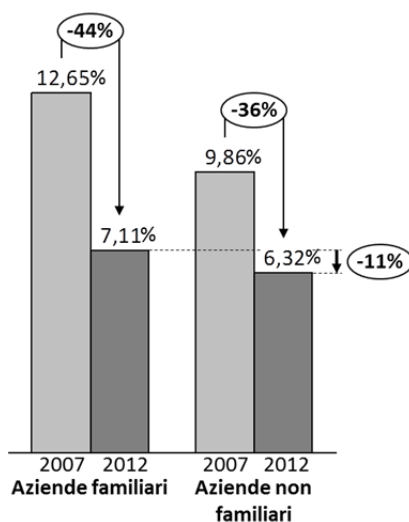


Figura 74 - ROE periodo 2007-2012

Come osservato con gli indicatori ROE e ROS, anche con riferimento alla redditività dell'equity sono le aziende familiari a registrare valori superiori. Infatti, questo indice è inferiore per le aziende non familiari sia nel 2007 (-22%) che nel 2012 (-11%).

²³ ROE = reddito netto/ patrimonio netto.

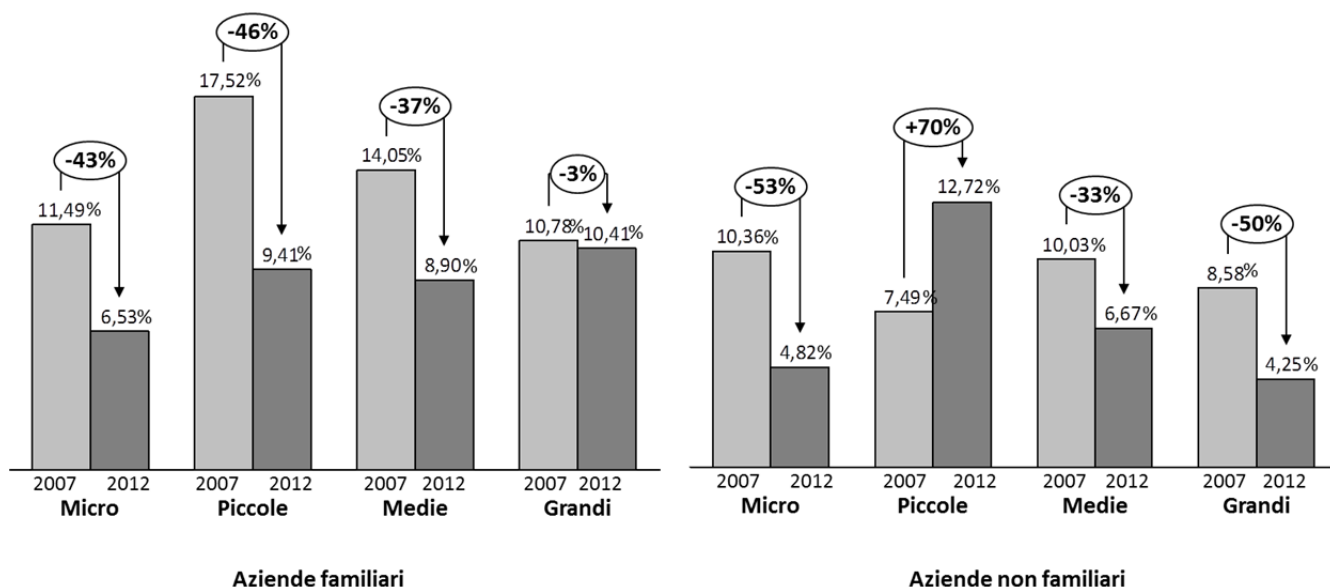


Figura 75 - ROE 2007-2012 per fascia dimensionale

I grafici mostrano che le imprese familiari registrano ROE più elevati per ciascuna classe dimensionale, ad eccezione delle aziende di piccole dimensioni. Tuttavia, le differenze più significative si osservano tra una fascia e l'altra, poiché nel caso delle aziende familiari le grandi imprese sono quelle che hanno performance migliori sia in termini assoluti, sia considerando le contrazioni subite tra il 2007 ed il 2012 (-3%). Infatti, si osserva che al diminuire delle dimensioni le riduzioni del ROE sono state sempre più importanti (nel caso delle micro e delle piccole imprese oltre il 40%). Per quanto riguarda le imprese non familiari, quelle di piccole dimensioni registrano il ROE più alto e sono l'unica fascia dimensionale ad aver incrementato l'indicatore dal 2007 al 2012 (+70%).

5.3 Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012

Indicatori	Aziende familiari (1.396 aziende)				Aziende non familiari (604 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	1.537.617,91	36,52%	1.534.970,82	0,17%	2.977.391,71	34,38%	3.105.527,08	-4,13%
Numero medio dipendenti	5,80	-26,22%	5,42	6,99%	13,85	-24,26%	11,81	17,33%
Costo medio dipendente	29.686,32	-12,64%	29.567,38	0,40%	32.580,02	-6,72%	32.116,32	1,44%
Valore aggiunto medio	279.108,88	-19,66%	287.666,03	-2,97%	658.614,58	-7,05%	695.579,75	-5,31%
Turnover del capitale investito	428%	-18,78%	474%	-9,58%	458%	-9,92%	529%	-13,29%
ROE	7,11%	-43,79%	8,67%	-17,96%	6,32%	-35,90%	8,37%	-24,42%
ROI	6,77%	-29,90%	7,52%	-9,99%	5,76%	-29,53%	7,15%	-19,39%
ROS	3,52%	-38,92%	4,50%	-21,73%	2,98%	-33,97%	3,96%	-24,89%
Cash Flow operativo medio	64.424,63	-22,34%	66.187,04	-2,66%	111.124,61	-11,17%	139.748,82	-20,48%
Total Debt/Total assets	68,38%	-3,12%	68,77%	-0,56%	66,09%	-2,11%	66,41%	-0,48%
Valore aggiunto/Fatturato	18,15%	-41,15%	18,74%	-3,14%	22,12%	-30,83%	22,40%	-1,24%
Operating Cash Flow/Fatturato	4,19%	-43,11%	4,31%	-2,83%	3,73%	-33,90%	4,50%	-17,06%
PFN/EBITDA	1,45	27,86%	1,54	-5,58%	1,47	13,46%	0,90	63,50%

Tabella 9 - Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012

La tabella mostra i risultati che hanno fatto registrare le imprese del campione negli ultimi due anni di attività il cui bilancio è stato reso disponibile. I risultati del 2011 rispecchiano abbastanza le caratteristiche che sono emerse nel commento effettuato a proposito degli indicatori 2012. Infatti, anche nel 2011 le imprese familiari mostrano dimensioni minori in termini di fatturato e di numero medio di dipendenti, ma registrano performance migliori dal punto di vista degli indici.

In particolare, il ROI 2011 delle imprese familiari, che è pari al 7,52%, supera quello delle imprese non familiari, come anche il ROE 2011 (8,67% vs 8,37%). Prendendo in considerazione il ROS dello stesso anno, la differenza tra aziende familiari e non familiari è ancora più grande: 4,50% vs 3,96%.

Con riferimento alle variazioni tra il 2011 ed il 2012, il fatturato delle imprese non familiari si è contratto in maniera sensibilmente superiore rispetto a quello delle imprese familiari, che hanno registrato una lieve crescita (0,17% vs -4,13%). Il numero medio di dipendenti aumenta in maniera più sensibile tra le aziende non familiari (+17,33%) rispetto a quelle familiari (+6,99%), tuttavia in entrambi gli anni analizzati il costo medio per dipendente è inferiore tra le imprese familiari (-8% circa nel 2011 e -9% circa nel 2012) rispetto a quello delle imprese non familiari.

Analizzando la situazione debitoria, si osserva che il peso del totale dei debiti sul totale degli asset non subisce importanti variazioni e si riduce leggermente per entrambe le tipologie di impresa.

La situazione cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2011 e il 2012, che per le imprese non familiari cresce del 63,50%, a fronte di una riduzione riportata dalle aziende familiari (-5,58%).

Il flusso di cassa operativo medio delle aziende familiari è, in valore assoluto, inferiore a quello delle aziende non familiari in entrambi gli anni. Tuttavia, se le imprese familiari registrano una contrazione del 2,66% di tale valore dal 2011 al 2012, quelle non familiari subiscono una contrazione molto più importante (-20,48%).

Con riferimento alla redditività operativa rappresentata dal ROI, le imprese familiari registrano valori superiori di quelle non familiari in entrambi gli anni (7,52% vs 7,15% nel 2011 e 6,77% vs 5,76% nel 2012). Inoltre, si osserva che il divario tra i due ROI tende ad aumentare nel 2012, in quanto le imprese familiari vedono contrarsi l'indice di circa il 10%, a fronte di un -19% delle imprese non familiari. In entrambi i casi, la riduzione del ROI è dovuta in parte alla contrazione della redditività sulle vendite (-21,73% per le familiari e -24,89% per le non familiari) e in parte alla riduzione del turnover del capitale investito (-9,58% per le familiari e -13,29% per le non familiari).

Il ROE segue il comportamento del ROI, nel senso che entrambe le tipologie di impresa registrano una diminuzione dell'indice dal 2011 al 2012 che è più marcata per quelle non familiari (-24,42% vs -17,96%). Come per la redditività operativa, il ROE delle imprese familiari rimane maggiore sia nel 2011 (8,67% vs 8,37%) che nel 2012 (7,11% vs 6,32%).

Poiché oltre il 50% delle imprese familiari e quasi il 40% di quelle non familiari presenti nel campione appartengono ai settori manifatturiero e del commercio, nei prossimi paragrafi sono stati approfonditi i risultati delle aziende appartenenti a questi due settori.

5.4 Risultati del settore manifatturiero

Indicatori	Aziende familiari (383 aziende)				Aziende non familiari (126 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	2.133.039,77	20,14%	2.120.208,83	0,61%	12.578.625,48	9,07%	14.156.588,71	-11,15%
Numero medio dipendenti	10,25	-27,75%	9,03	13,54%	52,12	-17,85%	45,70	14,05%
Costo medio dipendente	32.006,14	-10,57%	31.004,68	3,23%	36.224,82	-10,02%	37.107,67	-2,38%
Valore aggiunto medio	532.218,92	-17,34%	552.428,54	-3,66%	2.725.050,38	-9,36%	3.065.768,57	-11,11%
Turnover del capitale investito	348%	-13,88%	336%	3,72%	341%	-16,33%	375%	-8,99%
ROE	7,81%	-41,16%	8,65%	-9,71%	4,02%	-47,81%	9,72%	-58,68%
ROI	7,20%	-29,90%	8,44%	-14,67%	6,65%	-16,14%	7,79%	-14,70%
ROS	3,60%	-46,17%	5,16%	-30,31%	3,17%	-9,77%	4,66%	-31,83%
Cash Flow operativo medio	109.530,36	-28,72%	113.178,87	-3,22%	385.655,80	-38,99%	593.899,57	-39,61%
Total Debt/Total assets	66,03%	-2,94%	66,62%	-0,89%	66,26%	-1,98%	65,33%	1,42%
Valore aggiunto/Fatturato	24,95%	-31,20%	26,06%	-4,24%	21,66%	-16,90%	21,66%	0,04%
Operating Cash Flow/Fatturato	5,13%	-40,67%	5,34%	-3,81%	2,85%	-44,06%	4,20%	-32,03%
PFN/EBITDA	0,65	-44,49%	1,19	-44,83%	1,76	31,82%	0,39	347,76%

Tabella 10 - Variazioni degli indicatori del settore manifatturiero tra il 2011 e il 2012

Il 25% delle imprese familiari e il 18% delle imprese non familiari presenti nel campione operano nel settore manifatturiero. Si tratta di 459 aziende sulle 2.000 che costituiscono il campione complessivo.

Da un'analisi generale, è possibile notare come non vi siano significative differenze rispetto alle considerazioni effettuate sul campione totale, soprattutto con riferimento al confronto delle performance tra imprese familiari e imprese non familiari. Tuttavia è possibile osservare delle peculiarità di comportamento rispetto al campione totale.

Se si considerano le variazioni degli indici rispetto al 2011 e al 2012 sembra che il manifatturiero abbia sofferto in misura minore la crisi economica rispetto alla media del campione.

Come mostrato dalla tabella, il fatturato delle aziende familiari che operano nel settore manifatturiero dal 2011 al 2012 è rimasto pressoché invariato (+0,61%). Per contro, quello delle aziende non familiari appartenenti al settore manifatturiero ha subito una flessione più accentuata (-11,15%) rispetto a quella registrata dalle imprese non familiari del campione piemontese precedentemente analizzato (-4,13%). In termini assoluti, anche nel settore manifatturiero le imprese non familiari generano un fatturato significativamente superiore rispetto alle aziende familiari. Inoltre, nonostante il fatturato delle aziende non familiari operanti nel settore manifatturiero abbia subito un deciso decremento dal 2011 al 2012, tali imprese sono state in grado di ridurre più che proporzionalmente i costi del venduto rispetto alla media del campione totale. Ciò è dimostrato dal fatto che il valore aggiunto sul fatturato delle imprese manifatturiere non familiari è comunque in lieve crescita dal 2011 al 2012 (0,04% vs -1,24% del campione totale).

A livello di costo medio per dipendente, notiamo un'inversione di tendenza rispetto ai risultati del campione totale. Nel settore manifatturiero, infatti, le aziende familiari registrano un aumento di tale valore (+3,23% vs +0,40% del campione totale), mentre per quelle non familiari tale costo si riduce (-2,38% vs +1,44% del campione totale).

Dati particolarmente negativi nel settore manifatturiero riguardano il peso del flusso di cassa operativo sul fatturato. Sebbene i valori delle imprese del settore manifatturiero risultino piuttosto allineati alla media del campione, l'analisi delle variazioni rispetto al 2011 rivela che le imprese familiari del campione registrano una variazione negativa del 2,83%, mentre esaminando solo quelle operanti nel manifatturiero la variazione è -3,81%. Tale divergenza è ancora più pesante nelle non familiari, in cui a fronte di un

decremento del 17,06% del rapporto cash flow operativo/fatturato a livello aggregato, si osserva una contrazione pari al 32,03% relativa alle sole imprese del manifatturiero.

Passando all'analisi degli indici di redditività, è possibile osservare che le imprese del settore manifatturiero registrano dei valori di ROI e di ROS superiori alla media del campione. Nel caso delle aziende familiari, anche l'indice ROE risulta essere più elevato rispetto alla media del campione totale. I maggiori valori del ROI registrati dalle imprese del settore manifatturiero sono principalmente dovuti ad una maggiore redditività delle vendite, in quanto il tasso di rotazione del capitale investito risulta inferiore alla media del campione, per entrambe le tipologie di azienda.

L'analisi del ROE porta ad alcune doverose osservazioni. La prima concerne il fatto che, così come nella maggior parte degli indici analizzati, le imprese familiari registrano valori superiori e contrazioni minori rispetto a quelle non familiari. La seconda osservazione riguarda le variazioni avvenute nell'arco degli anni osservati. In effetti, la tabella mostra come nel 2011 le imprese familiari del settore manifatturiero avessero un indice ROE leggermente inferiore rispetto al campione totale (8,65% vs 8,67%), mentre nel 2012 risultano avere un ROE superiore alla media del campione totale (7,81% vs 7,11%). Al contrario, se nel 2011 il ROE delle imprese manifatturiere non familiari superava quello del campione totale (9,72% vs 8,37%), nel 2012 tali imprese hanno sotto-performato rispetto alla media (4,02% vs 6,32%).

5.5 Risultati del settore commercio

Indicatori	Aziende familiari (383 aziende)				Aziende non familiari (126 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	2.569.137,51	43,28%	2.567.917,20	0,05%	2.500.600,51	35,23%	2.428.941,58	2,95%
Numero medio dipendenti	4,85	-7,58%	4,39	10,39%	6,72	-17,33%	4,70	42,97%
Costo medio dipendente	30.099,99	-4,87%	29.553,09	1,85%	32.223,66	3,29%	31.121,07	3,54%
Valore aggiunto medio	232.998,19	-7,49%	234.780,82	-0,76%	325.082,60	13,32%	309.685,62	4,97%
Turnover del capitale investito	645%	-25,41%	761%	-15,30%	700%	-21,97%	724%	-3,42%
ROE	3,81%	-66,86%	3,87%	-1,33%	6,70%	-19,15%	6,21%	7,84%
ROI	6,27%	-34,04%	6,89%	-8,98%	5,63%	-44,76%	6,80%	-17,17%
ROS	2,04%	-50,69%	2,91%	-29,79%	1,47%	-60,13%	1,98%	-26,04%
Cash Flow operativo medio	45.875,85	-21,83%	50.760,43	-9,62%	62.884,63	-20,09%	60.171,01	4,51%
Total Debt/Total assets	72,27%	-3,02%	72,28%	-0,02%	71,58%	-2,07%	72,01%	-0,59%
Valore aggiunto/Fatturato	9,07%	-35,43%	9,14%	-0,81%	13,00%	-16,20%	12,75%	1,96%
Operating Cash Flow/Fatturato	1,79%	-45,44%	1,98%	-9,67%	2,51%	-40,91%	2,48%	1,51%
PFN/EBITDA	2,19	75,02%	2,38	-7,98%	1,23	9,94%	1,06	16,26%

Tabella 11 - Variazioni degli indicatori del settore commercio tra il 2011 e il 2012

Il 27% delle imprese familiari e il 21% delle imprese non familiari presenti nel campione operano nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio. Si tratta di 509 aziende sulle 2.000 che costituiscono il campione complessivo.

Contrariamente a quanto rilevato sul campione totale, le aziende familiari operanti nel settore del commercio nel 2012 hanno generato un fatturato leggermente superiore a quello delle aziende non familiari. Come mostrato dalla tabella, il fatturato delle aziende familiari che operano nel commercio dal 2011 al 2012 è rimasto quasi invariato (+0,05%). Per contro, quello delle aziende non familiari appartenenti al settore del commercio è in crescita (+2,95%), in controtendenza rispetto alla flessione registrata dalle imprese non familiari del campione totale (-4,13%). Possiamo inoltre notare come dal 2007 al 2012 le aziende familiari abbiano registrato una crescita maggiore rispetto alle non familiari (43,28% vs 35,23%).

Il costo medio per dipendente delle aziende operanti nel settore del commercio cresce più di quello registrato dal campione totale (1,85% vs 0,40% per le familiari e 3,54 vs 1,44% per le non familiari).

Come osservato nei risultati del settore manifatturiero, anche in questo settore i dati relativi al flusso di cassa operativo sul fatturato risultano negativi. Le imprese operanti nel settore del commercio registrano, infatti, un flusso di cassa operativo sul fatturato inferiore a quello del campione totale sia in termini assoluti (1,79% vs 4,19% per le familiari, 2,51% vs 3,73% per le non familiari), sia in termini di variazioni rispetto al 2011 (-45% vs -43% per le familiari, -41% vs -34% per le non familiari).

Osservando i valori degli indici di redditività, è necessario sottolineare come le aziende del commercio registrano livelli di ROI e di ROS inferiori alla media del campione. Considerando poi solo le aziende familiari, anche il ROE risulta essere inferiore rispetto a quello del campione totale (3,81% vs 7,11%), mentre quello delle aziende non familiari è superiore al ROE riportato dal campione piemontese (6,70% vs 6,32%). Si può osservare come i minori valori del ROI generati dalle imprese operanti nel commercio siano esclusivamente dovuti ad un calo della redditività delle vendite (2,04% vs 3,52% per le familiari e 1,47% vs 2,98% per le non familiari), in quanto il tasso di rotazione del capitale investito ha registrato un aumento per entrambe le tipologie di azienda.

5.6 Risultati per provincia

In conclusione del capitolo si presentano i risultati delle analisi per provincia con il fine di osservare la presenza di eventuali differenze tra le diverse province del Piemonte.

I risultati ottenuti sono presentati nelle seguenti tabelle:

FAMILY	ALESSANDRIA		ASTI		BIELLA		CUNEO		NOVARA		TORINO		VERBANO		VERCELLI	
	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007
Fatturato medio	1.291.011,72	5,63%	1.868.422,16	16,44%	3.390.045,11	9,98%	2.452.382,21	31,43%	1.175.908,51	14,07%	1.481.439,54	52,49%	933.712,14	23,00%	1.203.305,17	11,28%
Numero medio dipendenti	5,62	-44,11%	11,87	-6,32%	16,41	8,22%	13,31	-49,51%	4,87	-28,03%	5,36	-16,05%	22,45	-6,26%	4,48	-24,65%
Costo medio dipendente	29.230,73	-0,27%	29.950,49	-9,03%	34.269,99	-30,28%	29.395,82	-11,90%	27.937,21	-16,94%	30.360,83	-13,21%	25.329,94	-31,54%	26.696,37	-8,92%
Valore aggiunto medio	216.396,11	-45,21%	342.582,29	-33,02%	600.388,84	-43,43%	499.434,86	-24,09%	236.600,66	-15,77%	271.190,97	-14,78%	219.201,57	-78,23%	176.046,56	-30,32%
Turnover del cap. inv.	364%	-35,68%	721%	1,09%	299%	-17,73%	334%	-24,76%	437%	-18,64%	460%	-15,07%	330%	106,74%	533%	-73,07%
ROE	3,65%	-62,41%	4,57%	-54,65%	8,54%	154,24%	6,66%	-47,17%	6,24%	-33,43%	8,51%	-42,26%	2,68%	-59,80%	1,38%	-77,15%
ROI	5,21%	-34,98%	5,49%	-58,52%	6,54%	0,07%	6,30%	-46,88%	7,31%	-16,29%	7,51%	-24,80%	4,36%	1,95%	4,44%	-34,24%
ROS	2,90%	-44,92%	1,37%	-76,86%	1,72%	156,75%	3,99%	-37,90%	4,63%	-21,50%	3,69%	-36,90%	1,62%	-68,14%	3,17%	-32,80%
Cash Flow operativo medio	29.127,42	-75,00%	49.874,16	-50,20%	220.395,58	-75,46%	174.425,02	-12,68%	45.575,53	-20,20%	62.586,82	-15,77%	27.744,48	-87,05%	43.230,60	-24,81%
Totale Debiti/Totale Assets	66,84%	-3,01%	75,80%	0,10%	62,80%	-8,04%	70,66%	-1,79%	70,70%	1,97%	67,45%	-3,23%	70,62%	-4,34%	75,75%	-3,43%
Valore aggiunto/Fatturato	16,76%	-48,13%	18,34%	-42,48%	17,71%	-48,57%	20,37%	-42,24%	20,12%	-26,16%	18,31%	-44,11%	23,48%	-82,30%	14,63%	-37,38%
Cash Flow op./Fatturato	2,26%	-76,33%	2,67%	-57,23%	6,50%	-77,68%	7,11%	-33,56%	3,88%	-30,04%	4,22%	-44,76%	2,97%	-89,47%	3,59%	-32,44%
PFN/EBITDA	1,25	-26,56%	1,65	-51,24%	1,94	-26,61%	2,86	118,23%	1,19	-0,61%	1,16	18,12%	1,63	163,95%	1,53	-45,11%

Tabella 12 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012 per provincia

NON FAMILY	ALESSANDRIA		ASTI		BIELLA		CUNEO		NOVARA		TORINO		VERBANO		VERCELLI	
	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007	2012	2012vs2007
Fatturato medio	2.298.703,70	-6,55%	33.995.122,75	152,67%	1.407.873,22	22,89%	3.631.542,90	24,99%	797.955,59	13,12%	3.814.194,83	31,17%	649.648,62	-45,32%	5.640.196,57	486,63%
Numero medio dipendenti	12,30	-26,74%	40,40	-7,37%	3,13	1,37%	17,65	1,31%	10,69	-47,99%	16,76	-35,80%	6,45	-26,93%	15,95	79,69%
Costo medio dipendente	27.233,97	-28,94%	34.823,13	-15,93%	39.819,45	30,61%	32.239,24	2,01%	29.947,44	5,02%	34.127,98	-10,01%	38.158,37	-18,60%	39.153,86	4,77%
Valore aggiunto medio	520.999,06	-8,79%	2.256.975,25	25,10%	148.463,39	-12,57%	770.077,36	18,05%	269.836,98	-52,63%	906.183,00	-28,13%	340.805,00	-47,95%	1.048.645,67	335,89%
Turnover del cap. inv.	237%	-31,49%	606%	-35,74%	1079%	85,37%	362%	-17,98%	516%	20,36%	529%	-18,81%	426%	276,04%	15%	258,09%
ROE	3,07%	-58,51%	16,49%	363,34%	1,09%	-75,16%	10,29%	11,42%	6,07%	-47,94%	6,58%	-42,26%	-13,42%	-2577,37%	-9,18%	-189,25%
ROI	4,66%	-26,19%	4,49%	-39,35%	2,31%	-73,77%	6,28%	4,19%	9,04%	-11,15%	5,41%	-43,07%	3,03%	227,67%	9,53%	74,09%
ROS	0,59%	-86,27%	5,69%	109,31%	-2,18%	-179,02%	4,75%	8,42%	3,00%	-18,45%	3,07%	-31,68%	-4,24%	-195,38%	2,79%	-69,97%
Cash Flow operativo medio	102.281,50	-16,15%	651.858,00	223,61%	479,70	-98,89%	217.505,13	36,48%	59.435,07	-22,65%	105.431,65	-52,66%	112.807,00	-52,66%	290.778,81	1611,91%
Totale Debiti/Totale Assets	67,43%	-3,04%	63,08%	-14,80%	75,49%	30,16%	65,00%	-7,44%	61,16%	1,03%	67,05%	-0,29%	85,53%	45,15%	61,48%	-8,56%
Valore aggiunto/Fatturato	22,66%	-2,40%	6,64%	-50,49%	10,55%	-28,86%	21,21%	-5,56%	33,82%	-58,12%	23,76%	-45,21%	52,46%	-4,81%	18,59%	-25,70%
Cash Flow op./Fatturato	4,45%	-10,28%	1,92%	28,08%	0,03%	-99,10%	5,99%	9,19%	7,45%	-31,62%	2,76%	-63,91%	17,36%	-13,43%	5,16%	191,82%
PFN/EBITDA	15,60	793,66%	5,36	-47,37%	6,13	656,23%	1,83	-67,32%	1,15	-67,05%	1,26	189,47%	83,01	-116333,09%	2,94	1127,18%

Tabella 13 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012 per provincia

L'analisi degli indicatori mostra che, a parità di area geografica, le imprese familiari presentano risultati migliori sotto il profilo della redditività del capitale investito, della redditività del capitale proprio e della redditività delle vendite.

Relativamente alla redditività del capitale proprio (ROE), è possibile osservare che tale indicatore è superiore tra le aziende familiari rispetto al valore registrato dalle aziende non familiari in tutte le province, ad eccezione della provincia di Asti e della provincia di Cuneo. In queste due province, infatti, sono le aziende non familiari a generare un ROE più elevato (16,49% vs 4,57% nella provincia di Asti e 10,29% vs 6,66% nella provincia di Cuneo). Considerazioni analoghe si possono fare osservando i valori registrati dalla redditività delle vendite: anche in questo caso in tutte le province del Piemonte sono le aziende familiari a registrare valori superiori, ad eccezione delle province di Asti e di Cuneo (5,69% vs 1,37% nella provincia di Asti e 4,75% vs 3,99% nella provincia di Cuneo).

Dalle tabelle è inoltre possibile notare come anche la redditività del capitale investito (ROI) sia maggiore tra le aziende familiari rispetto a quelle non familiari, con due eccezioni: la provincia di Novara (9,04% delle aziende non familiari vs 7,31% delle aziende familiari) e la provincia di Vercelli (9,53% delle aziende non familiari vs 4,44% delle aziende familiari).

Anche il fatturato medio generato dalle aziende familiari dal 2007 al 2012 ha registrato una crescita superiore a quella riportata dalle aziende non familiari nella maggioranza delle province, eccezion fatta per le province di Asti, Biella e Vercelli.

Al contrario, osservando i valori registrati dalla rotazione del capitale investito, è possibile osservare che a parità di capitale investito, le imprese non familiari sono in grado di generare più fatturato. Infatti, nella maggioranza delle province tale valore è superiore tra le aziende non familiari, ad eccezione delle province di Alessandria, Asti e Vercelli.

In conclusione, si può osservare che gli indicatori e le variazioni migliori siano principalmente relativi alle imprese che operano nelle province di Cuneo, Novara, Torino e Asti.

6. Il contributo delle più grandi aziende familiari all'economia piemontese

Il presente capitolo intende approfondire l'impatto che le aziende familiari con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro hanno sull'economia piemontese, sempre facendo riferimento all'andamento economico-finanziario fatto registrare prima e durante la crisi internazionale negli anni che vanno dal 2007 al 2012.

Per osservare tale fenomeno, è stato costruito un database²⁴ che comprende tutte le aziende piemontesi che possiedono un fatturato superiore ai 25 milioni di euro. Le aziende sono state suddivise in familiari e non familiari ottenendo i seguenti risultati: il 47% delle aziende è risultato essere a conduzione familiare mentre il 53% delle aziende è ad azionariato diffuso. Del totale delle aziende analizzate 19 risultano essere quotate.

Tipologia azienda Dimensione/ Quotazione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Over 25 Mio€ (num.)	325 (di cui 10 quotate)	365 (di cui 9 quotate)	690
Over 25 Mio€ (%)	47% (di cui 3% quotate)	53% (di cui 2,5% quotate)	100%

Tabella 14 - Composizione del campione

Nell'appendice metodologica C è illustrata la procedura utilizzata per la costruzione del database che comprende l'intero universo delle aziende piemontesi con fatturato superiore ai 25 milioni di euro (aziende per cui è stato possibile trovare i dati).

Nella prima parte del presente capitolo si descrivono i risultati ottenuti dall'analisi con la finalità di offrire una panoramica della distribuzione geografica e della settorialità delle imprese. La seconda parte illustra l'analisi degli indicatori economico-finanziari, che è stata condotta in maniera tale da permettere un confronto tra le imprese familiari e quelle non familiari. Questo lavoro di analisi ha consentito di ottenere una visione completa sulle dinamiche che hanno vissuto le grandi imprese familiari piemontesi negli ultimi anni.

6.1 Caratteristiche del campione

6.1.1 Analisi del campione a livello geografico

La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione risulta così composta:

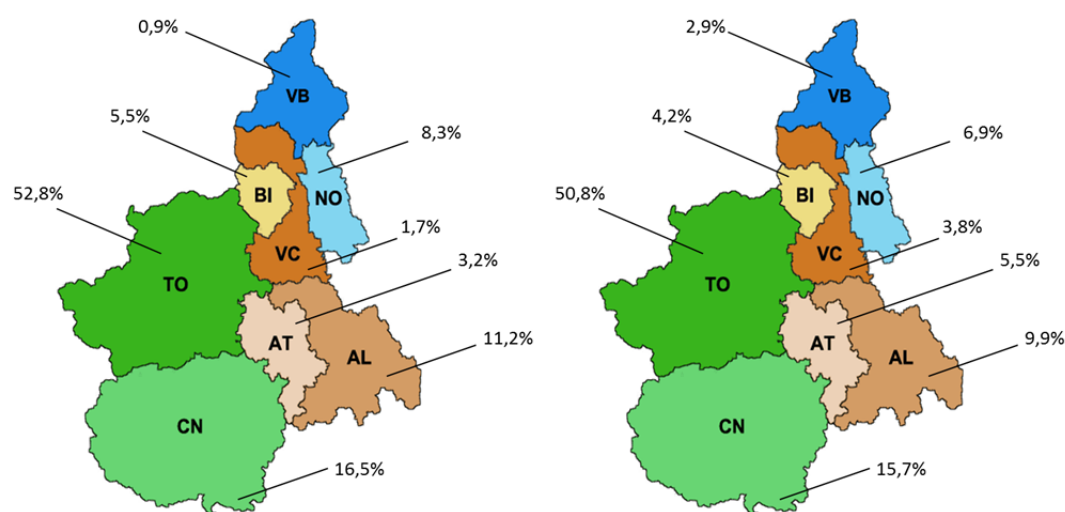


Figura 76 –La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione (a sinistra) e quella Istat (a destra)

²⁴ Si vedano gli allegati per la metodologia con cui è stato costruito il campione analizzato.

Premettendo che la distribuzione delle aziende secondo i dati ISTAT comprende le aziende di tutte le fasce dimensionali, si nota come la distribuzione delle grandi aziende piemontesi rispecchi abbastanza quella rilevata dall'Istat²⁵.

Come è possibile osservare nella cartina, la maggioranza delle grandi imprese piemontesi è localizzata nelle province di Torino (52,8%), Cuneo (16,5%) e Alessandria (11,2%). I dati che più si discostano da quelli rilevati dall'Istat sono relativi alle province del Verbano Cusio Ossola (0,9%), Vercelli (1,7%) e Asti (3,2%).

Un'immagine più chiara della presenza delle aziende familiari piemontesi è data dai seguenti grafici.

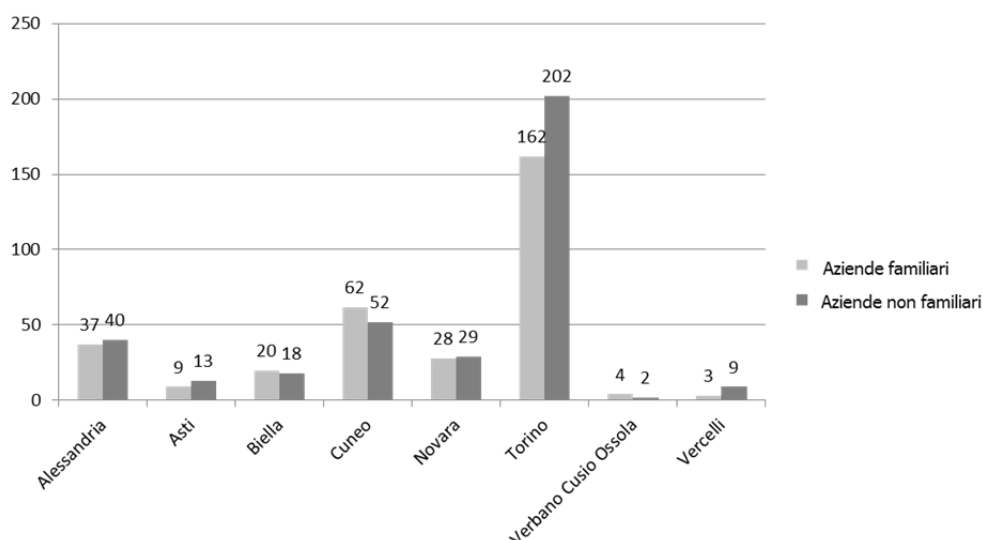


Figura 77 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi

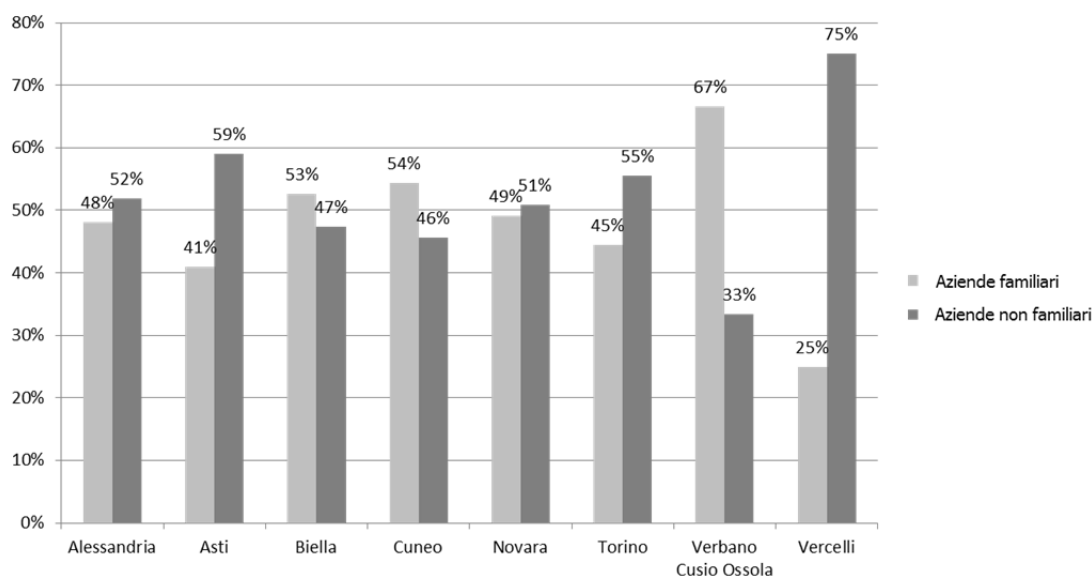


Figura 78 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi - percentuali

Osservando le due figure è possibile notare come, tra le aziende con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro, le imprese familiari rappresentino la maggioranza delle imprese nelle seguenti province: Biella (53%), Cuneo (54%) e Verbano Cusio Ossola (67%). Una situazione di sostanziale parità si ritrova nelle province di Alessandria e Novara, mentre nelle rimanenti province sono le aziende non familiari a prevalere.

²⁵ Fonte: Piemonte in Cifre, Annuario Statistico Regionale: Imprese registrate, iscritte e cessate per forma giuridica e provincia, Anno 2012.

6.1.2 Analisi del campione a livello settoriale

La seguente tabella mostra le sigle e il macro-settore in cui sono state classificate le imprese in base al codice Ateco 2007.

Macrosettori	Sigla	Tot.	Familiare (num.)	Non Familiare (num.)	Tot.	Familiare (%)	Non Familiare (%)
Attività manifatturiere	C	325	150	175	47,1%	48,7%	45,8%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	E	10	5	5	1,4%	1,6%	1,3%
Costruzioni	F	17	5	12	2,5%	1,6%	3,1%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	G	149	78	71	21,6%	25,3%	18,6%
Trasporto e magazzinaggio	H	25	8	17	3,6%	2,6%	4,5%
Servizi di alloggio e ristorazione	I	3	1	2	0,4%	0,3%	0,5%
Servizi di informazione e comunicazione	J	17	10	7	2,5%	3,2%	1,8%
Attività finanziarie e assicurative	K	18	7	11	2,6%	2,3%	2,9%
Attività immobiliari	L	10	4	6	1,4%	1,3%	1,6%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	M	67	20	47	9,7%	6,5%	12,3%
Attività amministrative e di servizi di supporto	N	20	11	9	2,9%	3,6%	2,4%
Sanità e assistenza sociale	Q	7	5	2	1,0%	1,6%	0,5%
Altre attività di servizi	S	-	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	D	14	0	14	2,0%	0,0%	3,7%
Istruzione	P	1	1	0	0,1%	0,3%	0,0%
Agricoltura silvicoltura e pesca	A	4	2	2	0,6%	0,6%	0,5%
Estrazione di minerali da cave e miniere	B	2	1	1	0,3%	0,3%	0,3%
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	R	1	0	1	0,1%	0,0%	0,3%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	O	-	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico	T	-	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	U	-	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Other	X	-	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
TOT		690	308	382	100%	44,6%	55,4%

Tabella 15 - Distribuzione delle imprese del campione per settore

È possibile notare come oltre il 50% delle imprese familiari si concentri in due macro-settori: il settore manifatturiero (48,7%) e quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio (25,3%). Il terzo settore in cui operano le imprese a conduzione familiare è quello delle attività professionali, scientifiche e tecniche (6,5%). Questo dato rispecchia abbastanza fedelmente anche la distribuzione delle imprese non familiari. Infatti, le attività del commercio e della manifattura rimangono quelle principali (rispettivamente al 45,8% e al 18,6%) e a seguire le attività professionali, scientifiche e tecniche (12,3%).

6.2 Analisi del campione

In questa seconda parte del capitolo vengono presentati i risultati dell'analisi eseguita sul campione di aziende selezionato. L'analisi è stata condotta in maniera tale da permettere un confronto tra le imprese familiari e non familiari a livello temporale (periodo 2007-2012) sulla base dei seguenti indicatori:

- fatturato
- numero medio dipendenti
- costo medio dipendente
- valore aggiunto medio
- rotazione del capitale investito
- ROE
- ROI
- ROS
- cash flow operativo
- totale debiti/totale asset
- valore aggiunto/fatturato
- cash flow operativo/fatturato
- posizione finanziaria netta/EBITDA.

FAMILY	Totale						Variazioni percentuali				
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012vs2011	2012vs2010	2012vs2009	2012vs2008	2012vs2007
Fatturato medio	93.125.132,06	91.890.758,85	84.617.804,75	75.708.459,89	80.424.487,61	73.287.590,75	1,34%	10,05%	23,00%	15,79%	27,07%
Numero medio dipendenti	307,70	251,28	290,97	265,44	268,90	257,52	22,45%	5,75%	15,92%	14,43%	19,49%
Costo medio dipendente	45.472,90	44.403,81	43.811,83	42.290,09	42.806,79	41.341,40	2,41%	3,79%	7,53%	6,23%	9,99%
Valore aggiunto medio	19.656.001,05	19.126.804,67	20.647.261,02	19.187.306,03	19.176.990,90	18.385.164,87	2,77%	-4,80%	2,44%	2,50%	6,91%
Turnover del capitale investito	453%	453%	424%	414%	488%	546%	-0,02%	6,82%	9,38%	-7,15%	-16,94%
ROE	6,20	7,03	9,78	6,72	8,71	11,02	-11,92%	-36,64%	-7,84%	-28,91%	-43,77%
ROI	6,59	7,30	7,88	7,14	8,15	9,48	-9,80%	-16,43%	-7,72%	-19,19%	-30,53%
ROS	3,53	4,15	4,53	3,90	4,61	4,84	-15,06%	-22,06%	-9,61%	-23,47%	-27,06%
Cash Flow operativo medio	4.946.702,39	4.738.831,87	5.669.490,55	4.886.330,16	5.270.897,95	6.455.316,40	4,39%	-12,75%	1,24%	-6,15%	-23,37%
Total Debt/Total Asset	61%	63%	62%	61%	63%	67%	-2,57%	-0,97%	0,33%	-2,22%	-7,78%
Valore aggiunto/Fatturato	21%	21%	24%	25%	24%	25%	1,40%	-13,50%	-16,72%	-11,48%	-15,86%
Operating Cash Flow/Fatturato	5%	5%	7%	6%	7%	9%	3,00%	-20,72%	-17,70%	-18,95%	-39,69%
PFN/EBITDA	2,49	2,47	2,39	2,79	2,76	2,74	0,66%	4,15%	-10,74%	-9,88%	-9,27%

Tabella 16 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012

NON FAMILY	Totale						Variazioni percentuali				
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012vs2011	2012vs2010	2012vs2009	2012vs2008	2012vs2007
Fatturato medio	116.995.738,88	115.571.415,15	105.932.850,28	91.098.375,70	100.560.152,80	92.911.543,41	1,23%	10,44%	28,43%	16,34%	25,92%
Numero medio dipendenti	383,62	401,89	356,62	367,15	351,75	363,81	-4,54%	7,57%	4,49%	9,06%	5,45%
Costo medio dipendente	49.477,15	48.332,17	47.922,20	44.410,29	46.851,72	45.073,23	2,37%	3,24%	11,41%	5,60%	9,77%
Valore aggiunto medio	26.671.765,83	27.099.577,37	25.143.676,63	22.629.340,65	24.796.930,24	24.144.162,91	-1,58%	6,08%	17,86%	7,56%	10,47%
Turnover del capitale investito	451%	488%	516%	449%	527%	502%	-7,61%	-12,72%	0,48%	-14,50%	-10,18%
ROE	3,14	6,45	6,92	3,37	7,19	8,25	-51,37%	-54,65%	-6,75%	-56,35%	-61,97%
ROI	5,62	6,66	6,71	5,21	7,39	9,02	-15,61%	-16,20%	7,86%	-23,85%	-37,68%
ROS	2,63	3,60	3,44	2,41	3,63	4,04	-26,89%	4,68%	42,58%	-33,52%	-34,79%
Cash Flow operativo medio	6.300.527,53	6.435.876,93	6.144.007,68	4.729.554,63	5.925.750,45	6.229.491,23	-2,10%	2,55%	33,22%	6,32%	1,14%
Total Debt/Total Asset	61%	62%	61%	61%	62%	64%	-0,48%	0,33%	0,69%	-1,60%	-4,76%
Valore aggiunto/Fatturato	23%	23%	24%	25%	25%	26%	-2,78%	-3,95%	-8,23%	-7,55%	-12,27%
Operating Cash Flow/Fatturato	5%	6%	6%	5%	6%	7%	-3,29%	-7,15%	3,73%	-8,61%	-19,68%
PFN/EBITDA	2,56	1,83	1,87	2,14	1,99	1,94	40,22%	37,19%	19,90%	28,99%	32,14%

Tabella 17 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012

Per facilitare la lettura dei risultati mettiamo a confronto i dati 2012 delle aziende familiari con quelli delle aziende non familiari, insieme alle relative variazioni rispetto al 2007.

Indicatori	Aziende familiari		Aziende non familiari	
	2012	Variaz. 2007/2012	2012	Variaz. 2007/2012
Fatturato medio per azienda	93.125.132	27,07%	116.995.739	25,92%
Numero medio dipendenti	308	19,49%	384	5,45%
Costo medio dipendente	45.473	9,99%	49.477	9,77%
Valore aggiunto medio	19.656.001	6,91%	26.671.766	10,47%
Turnover del capitale investito	453%	-16,94%	451%	-10,18%
ROE	6,20%	-43,77%	3,14%	-61,97%
ROI	6,59%	-30,53%	5,62%	-37,68%
ROS	3,53%	-27,06%	2,63%	-34,79%
Cash Flow operativo medio	4.946.702	-23,37%	6.300.528	1,14%
Total Debt/Total assets	61%	-7,78%	61%	-4,76%
Valore aggiunto/Fatturato	21%	-15,86%	23%	-12,27%
Cash Flow operativo/Fatturato	5%	-39,69%	5%	-19,68%
PFN/EBITDA	2,49	-9,27%	2,56	32,14%

Tabella 18 - Variazioni percentuali nel periodo 2007-2012

Da una prima osservazione dei soli dati relativi al 2012, emerge che le aziende familiari hanno dimensioni mediamente inferiori in quanto possiedono un fatturato (93,125 milioni di euro) e un numero medio di dipendenti (308) inferiore rispetto alle imprese non familiari, le quali registrano un fatturato di 116,995 milioni di euro con un numero medio di dipendenti pari a 384. Anche il valore aggiunto medio risulta inferiore (19,656 milioni euro per le aziende familiari, contro i 26,671 milioni euro delle aziende non familiari). Inoltre, se confrontato con il fatturato, emerge che per ogni euro di fatturato le imprese non familiari sono in grado di creare circa il 21% di valore in più, contro il 23% delle aziende non familiari. Infine, il tasso di rotazione del capitale investito è di poco superiore per le aziende familiari (453% per le aziende familiari vs 451% per le aziende non familiari).

Dal punto di vista finanziario, non vi sono sostanziali differenze nel livello di indebitamento, tuttavia il rapporto Posizione Finanziaria Netta/EBITDA è leggermente a favore delle imprese familiari (2,49 vs 2,56), indice del fatto che queste sono maggiormente in grado di pagare i propri debiti finanziari con la gestione ordinaria. In termini assoluti le imprese familiari generano un minore flusso di cassa operativo (circa 4,946 milioni) rispetto alle aziende non familiari (6,300 milioni euro), ed in termini relativi sul fatturato è possibile notare come le aziende familiari e non siano in grado di generare flussi di cassa simili (5% vs 5%).

Sebbene le imprese familiari abbiano un profilo dimensionale e delle performance inferiori in termini assoluti, analizzando i principali indici di redditività si osserva che questi, nel 2012, registrano delle performance migliori.

Ponendo a confronto la redditività dell'equity (ROE) delle imprese familiari con quella delle non familiari, emerge che questa è superiore di 3,06 punti percentuali. Il ritorno sugli investimenti (ROI) registra una differenza percentuale pari a 0,97 in favore delle aziende familiari. Anche il ritorno sulle vendite (ROS) delle

aziende familiari è maggiore di quello delle aziende non familiari, di 0,90 punti percentuali. È interessante notare, inoltre, che nel periodo 2007-2012 le aziende familiari hanno registrato un decremento di tutti e tre gli indici considerati inferiore a quello registrato dalle aziende non familiari.

Nei successivi paragrafi verranno analizzati a fondo i singoli indicatori del campione, ponendo a confronto i valori del 2007 con quelli del 2012. Successivamente verranno approfondite anche le variazioni intercorse tra il 2011 e il 2012 con il fine di approfondire ulteriormente i risultati ottenuti negli ultimi anni di attività.

6.2.1 Fatturato medio²⁶

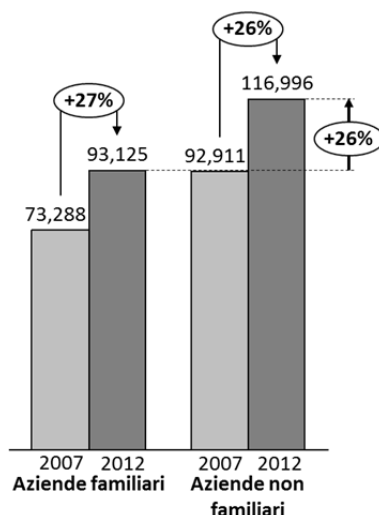


Figura 79 - Fatturato (Mio€) medio periodo 2007-2012

Il grafico mostra che, sebbene il fatturato delle imprese familiari risulti inferiore rispetto a quello delle non familiari, dal 2007 al 2012 le prime sono state in grado di incrementare il valore medio (+27%) in misura leggermente superiore rispetto alle imprese non familiari (+26%).

6.2.2 Valore aggiunto²⁷

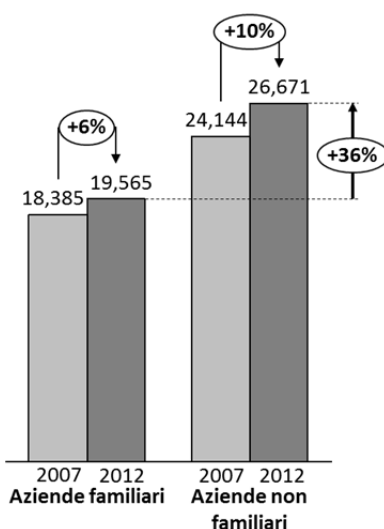


Figura 80 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2007-2012

²⁶Fatturato medio = totale fatturato / totale imprese.

²⁷Valore aggiunto medio = totale valore aggiunto / totale imprese.

Il valore aggiunto è calcolato come: risultato operativo + totale spese personale + totale ammortamenti e svalutazioni + accantonamenti per rischi + altri accantonamenti.

Il valore aggiunto generato dalle imprese non familiari nel 2012 è maggiore del 36% rispetto a quello generato dalle imprese familiari. Inoltre, nel periodo 2007-2012 il valore aggiunto delle imprese familiari e non familiari è aumentato anche se per le aziende non familiari in misura superiore (10% vs 6%).

6.2.3 Numero medio dipendenti²⁸

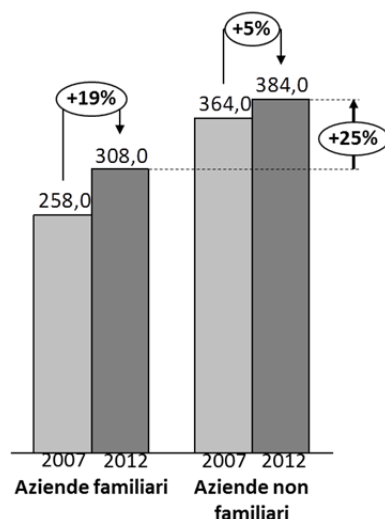


Figura 81 - Numero medio dipendenti periodo 2007-2012

Le imprese non familiari impiegano un numero maggiore di dipendenti (+25%) rispetto alle familiari e nel periodo 2007-2012 hanno subito un incremento inferiore rispetto a quello registrato dalle aziende familiari (5% vs 19%).

6.2.4 Costo medio per dipendente²⁹

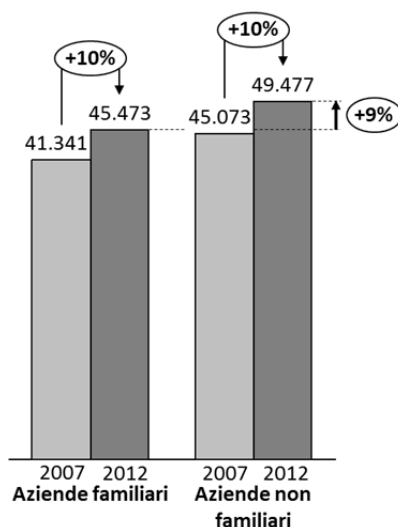


Figura 82 - Costo medio per dipendente (€) periodo 2007-2012

Il costo medio per dipendente delle imprese familiari è inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (-9%). Dal 2007 al 2012 le aziende familiari e non hanno aumentato il costo medio per dipendente del 10%.

²⁸ Numero medio di dipendenti = totale dipendenti / totale imprese.

²⁹ Costo medio per dipendente = totale costi per il personale / totale dipendenti.

6.2.5 Totale dei debiti su totale asset³⁰

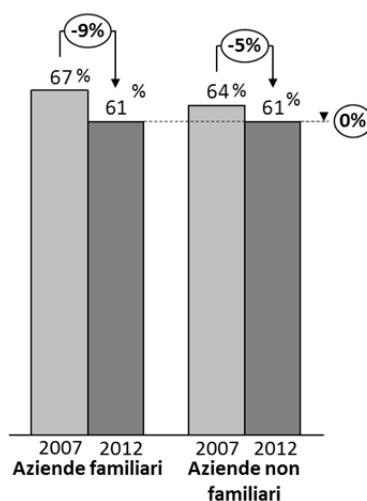


Figura 83 - Rapporto debiti su asset periodo 2007-2012

Il livello di indebitamento delle imprese familiari è in linea con quello delle aziende non familiari (61%). Nel periodo considerato l'indicatore ha subito una contrazione per entrambe le tipologie di impresa: -9% per imprese familiari, -5% per quelle non familiari.

6.2.6 Flusso di cassa operativo³¹

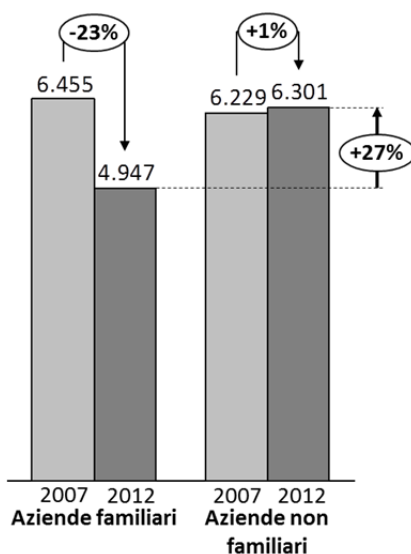


Figura 84 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2007-2012

Se si fa riferimento al 2007, le imprese familiari presentano un flusso di cassa della gestione operativa leggermente superiore a quello delle aziende non familiari, mentre nel 2012 l'indicatore è inferiore del 27%. Questo è dovuto al fatto che, durante gli anni analizzati, c'è stata una contrazione del flusso di cassa del 23% per le aziende familiari, mentre le aziende non familiari hanno fatto riscontrare un aumento dell'1%.

³⁰ Totale debiti = totale debiti / totale asset. Il totale debiti è calcolato come somma delle voci da D1 a D14 del bilancio CEE.

³¹ Cash flow operativo = totale cash flow operativo / totale imprese.

6.2.7 ROI³²

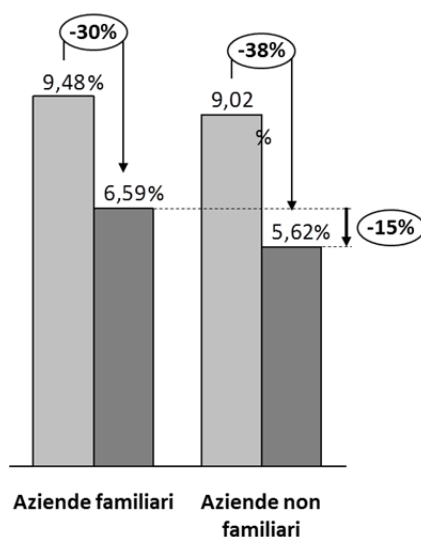


Figura 85 - ROI periodo 2007-2012

La redditività operativa delle imprese familiari è maggiore rispetto alle aziende non familiari sia nel 2007 che nel 2012. In particolare, in questo ultimo anno la differenza tra le due tipologie di impresa è del 15%. Nell'arco temporale osservato per entrambe le tipologie aziendali si è riscontrato un decremento, in particolare le aziende familiari hanno diminuito la propria redditività operativa del 30%, mentre quelle non familiari del 38%.

6.2.8 ROS³³

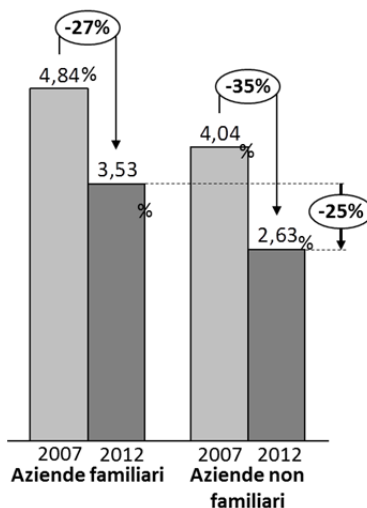


Figura 86 - ROS periodo 2007-2012

La redditività delle vendite delle imprese familiari è in entrambi gli anni osservati maggiore rispetto a quella delle imprese non familiari. Nel 2007 le aziende familiari fanno registrare un +4,84% a fronte di un +4,04% delle aziende non familiari. Nel 2012 le aziende familiari si attestano su un +3,53% (con una contrazione del

³² ROI = reddito operativo / capitale investito.

Reddito operativo = totale valore produzione - costo della produzione.

Capitale investito calcolato come: totale attivo-capitale circolante netto.

Capitale circolante netto calcolato come: attivo circolante - debiti a breve.

³³ ROS = reddito operativo / fatturato.

Reddito operativo = totale valore produzione - costo della produzione.

Fatturato = ricavi vendite + altri ricavi.

27%) mentre le aziende familiari si attestano su un +2,63% (con una contrazione del 35%). Il divario tra le due tipologie aziendali nel 2012 è pari al 25%.

6.2.9 Rotazione del capitale investito³⁴

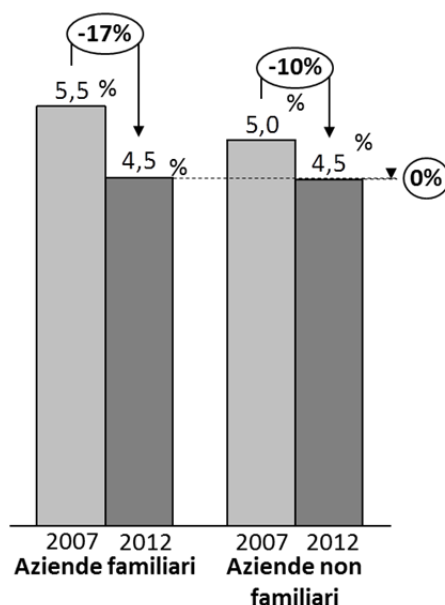


Figura 87 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2007-2012

Nel 2012 il tasso di rotazione del capitale investito risulta uguale tra le aziende non familiari e familiari, attestandosi sul 4,5%. Nel 2007 invece, le imprese familiari avevano una rotazione del capitale investito superiore (5,5%) rispetto alle aziende non familiari (5%) ma, nell'arco degli anni osservati, hanno subito una contrazione superiore (-17% vs -10%).

6.2.10 ROE³⁵

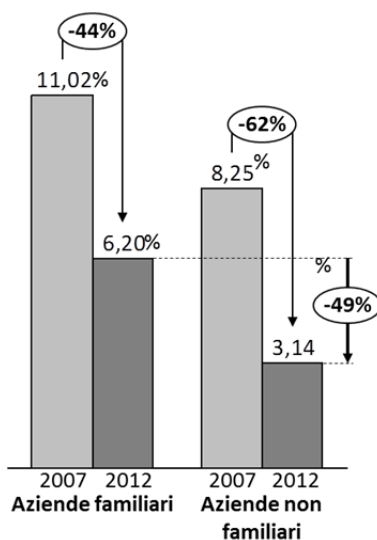


Figura 88 - ROE periodo 2007-2012

³⁴ Turnover medio per azienda = fatturato / capitale investito.

Fatturato = ricavi vendite + altri ricavi.

Capitale investito = totale attivo - capitale circolante netto.

Capitale circolante netto = attivo circolante - debiti a breve.

³⁵ ROE = reddito netto / patrimonio netto

Come osservato con gli indicatori ROE e ROS, anche con riferimento alla redditività dell'equity sono le aziende familiari a registrare valori superiori in entrambi gli anni. Infatti, il ROE nel 2012 fa registrare un divario a favore delle aziende familiari del 49%, attestandosi sul 6,20% (vs 3,14% delle aziende non familiari). Nel periodo osservato c'è stata una contrazione dell'indicatore per entrambe le tipologie aziendali, anche se per le aziende familiari è stata inferiore (-44% vs -62%).

6.3 Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012

Indicatori	Aziende familiari				Aziende non familiari			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	93.125.132	27,07%	91.890.759	1,34%	116.995.739	25,92%	115.571.415	1,23%
Numero medio dipendenti	308	19,49%	251	22,45%	383	5,45%	402	-4,54%
Costo medio dipendente	45.473	9,99%	44.404	2,41%	49.477	9,77%	48.332	2,37%
Valore aggiunto medio	19.656.001	6,91%	19.126.805	2,77%	26.671.766	10,47%	27.099.577	-1,58%
Turnover del capitale investito	453%	-16,94%	453%	-0,02%	451%	-10,18%	488%	-7,61%
ROE	6,20%	-43,77%	7,03%	-11,92%	3,14%	-61,97%	6,45%	-51,37%
ROI	6,59%	-30,53%	7,30%	-9,80%	5,62%	-37,68%	6,66%	-15,61%
ROS	3,53%	-27,06%	4,15%	-15,06%	2,63%	-34,79%	3,60%	-26,89%
Cash Flow operativo medio	4.946.702	-23,37%	4.738.832	4,39%	6.300.528	1,14%	6.435.877	-2,10%
Total Debt/Total assets	61%	-7,78%	63%	-2,57%	61%	-4,76%	62%	-0,48%
Valore aggiunto/Fatturato	20%	-15,86%	21%	-2,05%	23%	-12,27%	23%	-2,78%
Operating Cash Flow/Fatturato	5%	-39,69%	5%	0,80%	5%	-19,68%	6%	-3,29%
PFN/EBITDA	2,49	-9,27%	2,47	0,66%	2,56	32,14%	1,83	40,22%

Tabella 19 - Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012

La tabella mostra i risultati che hanno fatto registrare le imprese piemontesi con fatturato superiore ai 25 milioni di euro negli ultimi due anni di attività il cui bilancio è stato reso disponibile. I risultati del 2011 rispecchiano abbastanza le caratteristiche che sono emerse nel commento effettuato a proposito degli indicatori 2012. Infatti, anche nel 2011 le imprese familiari mostrano dimensioni minori in termini di fatturato e di numero medio di dipendenti, ma registrano performance migliori negli indicatori di redditività e nella variazione percentuale degli indicatori nel periodo 2011/2012.

In particolare, il ROI 2011 delle imprese familiari, che è pari al 7,30%, è superiore rispetto a quello delle imprese non familiari (6,66%), come anche il ROE 2011 (7,03% vs 6,45%). Prendendo in considerazione il ROS dello stesso anno, la differenza tra aziende familiari e non familiari è ancora più grande: 4,15% vs 3,60%. Sia le aziende familiari che ad azionariato diffuso fanno registrare una contrazione degli indici nel 2011/2012, ma le aziende familiari subiscono variazioni meno forti.

Con riferimento alle variazioni tra il 2011 ed il 2012, il fatturato delle imprese familiari è leggermente aumentato (1,34%), così come quello delle aziende non familiari (1,23%). Il numero medio di dipendenti aumenta notevolmente nelle aziende familiari (22,45%) mentre in quelle non familiari subisce una contrazione (-4,54%), tuttavia in entrambi gli anni analizzati il costo medio per dipendente è inferiore tra le imprese familiari rispetto a quello delle imprese non familiari.

Analizzando la situazione debitoria, si osserva che il peso del totale dei debiti sul totale degli asset non subisce importanti variazioni e si riduce leggermente per entrambe le tipologie di imprese (-2,57% aziende familiari vs -0,48% aziende non familiari). La situazione cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2011 e il 2012, che per le imprese non familiari cresce del 40,22%, a fronte di una situazione pressoché stabile delle aziende familiari (0,66%).

Il flusso di cassa operativo medio delle aziende familiari è, in valore assoluto, inferiore a quello delle aziende non familiari in entrambi gli anni. Tuttavia, se le imprese non familiari registrano una contrazione del 2,10% di tale valore dal 2011 al 2012, quelle familiari fanno registrare un aumento del 4,39%.

Con riferimento alla redditività operativa rappresentata dal ROI, le imprese familiari registrano valori superiori rispetto a quelle non familiari in entrambi gli anni (7,30% vs 6,66% nel 2011 e 6,59% vs 5,62% nel 2012). Nel periodo 2011/2012 l'indice si contrae in misura minore per le aziende familiari, -9,80%, rispetto a quello delle aziende ad azionariato diffuso, -15,61%. In entrambi i casi, la riduzione del ROI è dovuta in parte alla contrazione della redditività sulle vendite (-15,06% per le familiari e -26,89% per le non familiari) e in parte alla riduzione del turnover del capitale investito (-0,02% per le familiari e -7,61% per le non familiari).

Il ROE segue il comportamento del ROI: entrambe le tipologie di impresa registrano una diminuzione dell'indice dal 2011 al 2012 che è molto più marcata per quelle non familiari (-11,92% vs -51,37%). Come per la redditività operativa, il ROE delle imprese familiari è maggiore sia nel 2011 (7,03% vs 6,45%) che nel 2012 (6,20% vs 3,14%).

Nei prossimi paragrafi sono stati approfonditi i risultati delle aziende appartenenti al settore manifatturiero e del commercio.

6.4 Risultati del settore manifatturiero

Indicatori	Aziende familiari (140 aziende)				Aziende non familiari (185 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	64.252.888	13,07%	63.014.901	1,96%	110.210.257	17,37%	104.918.752	5,04%
Numero medio dipendenti	218	4,00%	213	2,47%	377	2,59%	393	-4,05%
Costo medio dipendente	45.790	11,52%	45.343	0,99%	45.790	8,28%	48.611	1,43%
Valore aggiunto medio	14.707.132	7,77%	14.365.666	2,38%	24.356.203	5,07%	23.706.438	2,74%
Turnover del capitale investito	264%	-20,23%	261%	0,95%	322%	-11,74%	355%	-9,34%
ROE	6,00%	-33,97%	5,32%	12,81%	0,16%	-97,66%	3,87%	-95,83%
ROI	7,43%	-11,51%	7,41%	0,23%	5,51%	-37,02%	6,19%	-11,01%
ROS	4,04%	-22,70%	4,48%	-9,87%	2,59%	-42,23%	3,43%	-24,48%
Cash Flow operativo medio	4.330.894	23,39%	3.573.098	21,21%	4.258.287	-18,92%	4.170.872	2,10%
Total Debt/Total assets	57%	-9,98%	59%	-2,84%	59%	-6,33%	60%	-0,61%
Valore aggiunto/Fatturato	22%	0,65%	23%	-1,51%	23%	-1,62%	23%	-1,87%
Operating Cash Flow/Fatturato	6%	-1,49%	6%	-9,84%	4%	-18,34%	5%	-6,53%
PFN/EBITDA	2,01	-39,06%	2,39	-16,00%	2,30	24,79%	1,20	92,04%

Tabella 20 - Variazioni degli indicatori del settore manifatturiero tra il 2011 e il 2012

Il 47% delle aziende con fatturato superiore ai 25 milioni di euro (690) opera nel settore della manifattura. In particolare, il 20% è rappresentato da aziende a conduzione familiare mentre il 27% è rappresentato da aziende non familiari.

Da un'analisi generale, si nota che non vi sono significative differenze rispetto alle considerazioni effettuate sul campione totale, soprattutto con riferimento al confronto delle performance tra imprese familiari e imprese non familiari. Tuttavia è possibile osservare delle peculiarità di comportamento rispetto al campione totale.

Come mostrato dalla tabella, il fatturato delle aziende che operano nel settore manifatturiero dal 2011 al 2012 è migliorato, anche se in misura superiore per le aziende non familiari (1,96% vs 5,04%). In termini assoluti, anche nel settore manifatturiero le imprese non familiari generano un fatturato significativamente superiore rispetto alle aziende familiari. A livello di costo medio per dipendente, notiamo una situazione e un andamento dei costi molto simili a quello del campione totale. Nel settore manifatturiero, infatti, le aziende familiari registrano un leggero aumento di tale valore (0,99% vs 2,41% del campione totale), così come le aziende non familiari (1,43% vs 2,37% del campione totale).

Dati negativi nel settore manifatturiero riguardano il peso del flusso di cassa operativo sul fatturato. Sebbene i valori delle imprese del settore manifatturiero risultino piuttosto allineati alla media del

campione totale, l'analisi delle variazioni rispetto al 2011 rivela che le imprese familiari del campione totale registrano una certa stabilità (0,84%) a fronte di una contrazione del 9,84% delle aziende familiari operanti nel settore manifatturiero. Tale divergenza si riscontra anche per le aziende non familiari, in cui a fronte di un decremento del 3,29% del rapporto cash flow operativo/fatturato a livello aggregato, fanno registrare una contrazione pari al 6,53% nel settore manifatturiero.

Passando all'analisi degli indici di redditività notiamo che le aziende familiari del settore manifatturiero fanno ancora registrare performance migliori e, per il ROE e il ROI variazioni positive a fronte di variazioni negative per le aziende non familiari. In particolare, è la variazione del ROE che più mette in luce l'andamento delle tue tipologie aziendali: il valore di tale indicatore nel 2011 è superiore per le aziende familiari (5,32% vs 3,87%) e, sempre le aziende familiari, fanno registrare un aumento del ROE del 12,81% a fronte di un decremento del 95,83% delle aziende non familiari. Anche il ROI, così come il ROE, fa registrare valori superiori per le aziende familiari (7,41% vs 6,19%) e una pressoché stabilità dello stesso (0,23%) a fronte di una contrazione delle aziende non familiari (-11,01%). Il ROS registra valori superiori per le aziende familiari (4,48% vs 3,43%) ma una contrazione per entrambe le tipologie di azienda, anche se inferiore per le aziende non familiari (-9,87% vs -24,48%).

Analizzando la situazione debitoria, si osserva che il peso del totale dei debiti sul totale degli asset non subisce importanti variazioni e si riduce leggermente per entrambe le tipologie di imprese (-2,84% aziende familiari vs -0,61% aziende non familiari). La situazione cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2011 e il 2012, che per le imprese non familiari cresce del 90,04%, a fronte di un decremento delle aziende familiari (-16%).

6.5 Risultati del settore commercio

Indicatori	Aziende familiari (90 aziende)				Aziende non familiari (59 aziende)			
	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012	2012	Variaz. 2007/2012	2011	Variaz. 2011/2012
Fatturato medio per azienda	64.839.120	32,85%	66.193.759	-2,05%	114.009.215	16,73%	118.315.899	-3,64%
Numero medio dipendenti	98	29,49%	86	13,72%	241	2,22%	228	5,77%
Costo medio dipendente	42.403	8,12%	41.707	1,67%	46.429	12,69%	43.805	5,99%
Valore aggiunto medio	5.803.838	15,46%	6.212.914	-6,58%	12.760.162	11,38%	13.227.595	-3,53%
Turnover del capitale investito	1144%	-9,09%	1126%	1,56%	1371%	-3,67%	1343%	2,14%
ROE	6,43%	-46,77%	10,45%	-38,44%	4,18%	-70,70%	8,71%	-51,98%
ROI	5,50%	-56,26%	7,91%	-30,53%	6,26%	-32,75%	6,76%	-7,34%
ROS	1,66%	-42,34%	2,27%	-26,82%	1,79%	-30,37%	2,29%	-21,66%
Cash Flow operativo medio	1.303.768	-16,45%	1.680.303	-22,41%	3.364.269	81,86%	2.689.253	25,10%
Total Debt/Total assets	66%	-8,08%	68%	-2,37%	68%	-5,47%	69%	-0,86%
Valore aggiunto/Fatturato	9%	-13,08%	9%	-4,63%	11%	4,58%	11%	-0,11%
Operating Cash Flow/Fatturato	2%	-37,10%	3%	-20,79%	3%	55,80%	2%	29,83%
PFN/EBITDA	3,31	35,69%	2,68	23,57%	3,56	17,40%	4,16	-14,27%

Tabella 21 - Variazioni degli indicatori del settore commercio tra il 2011 e il 2012

Il 22% delle aziende con fatturato superiore ai 25 milioni di euro (690) opera nel settore del commercio. In particolare, il 13% è rappresentato da aziende a conduzione familiare mentre il 9% circa è rappresentato da aziende non familiari.

Rispetto a quanto rilevato in precedenza, le aziende familiari operanti nel settore del commercio nel 2012 hanno fatto registrare valori inferiori e anche le variazioni percentuali sono state in parte peggiori rispetto a quelle delle aziende non familiari. Come mostrato dalla tabella, il fatturato delle aziende che operano nel commercio dal 2011 al 2012 ha subito una contrazione, anche se lievemente inferiore per le aziende familiari (-2,05% vs -3,64%). Il costo medio per dipendente delle aziende operanti nel settore del

commercio cresce per le aziende non familiari in misura superiore rispetto sia alle aziende familiari del commercio, sia a quello registrato dal campione totale (1,67% vs 2,41% per le familiari e 5,99 vs 2,37% per le non familiari).

Le imprese operanti nel settore del commercio registrano un flusso di cassa operativo sul fatturato inferiore a quello del campione totale in termini assoluti (3% vs 5% per le familiari, 2% vs 6% per le non familiari), mentre in termini di variazioni rispetto al 2011 solo le aziende non familiari fanno registrare risultati migliori rispetto al campione totale (-20,79% vs +0,80% per le familiari, -29,83% vs -6,53% per le non familiari).

Osservando i valori degli indici di redditività, le aziende familiari mostrano un ROE e un ROI superiori rispetto alle aziende non familiari del commercio (10,45% vs 8,71% per il ROE; 7,91% vs 6,76% per il ROI), mentre per quanto riguarda il ROS la situazione è pressoché identica in termini assoluti (2,27 vs 2,29%).

La variazione percentuale rileva una contrazione inferiore per le aziende non familiari sia per il ROI che per il ROS, mentre per quanto riguarda il ROE sono le aziende familiari a far registrare una contrazione minore.

Analizzando la situazione debitoria, si osserva che il peso del totale dei debiti sul totale degli asset non subisce importanti variazioni e si riduce leggermente per entrambe le tipologie di impresa (-2,37% aziende familiari vs -0,86% aziende non familiari). La situazione cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2011 e il 2012, che per le imprese familiari cresce del 23,57%, a fronte di un decremento delle aziende non familiari (-14,27%); nel 2011 il valore della posizione finanziaria netta su EBITDA è pari a 2,68 per le aziende familiari e a 4,16 per le aziende non familiari.

APPENDICE A

Metodologia per la realizzazione delle interviste agli imprenditori familiari

Per conoscere più in dettaglio la situazione delle aziende familiari piemontesi sono stati intervistati 24 imprenditori. Le interviste sono state realizzate su tutto il territorio piemontese e hanno avuto una durata di circa due l'una. Le aziende intervistate, come riportato nella tabella sottostante, sono così distribuite: Torino 64%, Biella 8%, Cuneo 8%, Asti 4%, Verbania 4%, Alessandria 4%, Novara 4%, Vercelli 4%; per quanto riguarda la dimensione, il 62% è grande, il 17% media, il 17% piccola e il 4% micro.

La struttura dell'intervista è stata suddivisa in quattro parti, individuate tenendo in considerazione le peculiarità delle imprese familiari.

La prima parte dell'intervista è volta a raccogliere informazioni generali sull'azienda come ad esempio l'anno di fondazione, la generazione alla guida, il fatturato etc.

In seguito, l'obiettivo è quello di entrare nel dettaglio della vita aziendale-familiare cercando di capire come viene gestita la governance aziendale e la governance familiare, focalizzandosi anche sul rapporto proprietà management.

Nella terza parte l'attenzione si focalizza sui sistemi di sviluppo e di crescita dei talenti, andando ad individuare come le aziende familiari crescono i propri "talenti", se creano percorsi di carriera specifici e se hanno delle linee guida da seguire per individuare i futuri leader dell'azienda.

Infine, nell'ultima parte si cerca di capire il punto di vista dell'imprenditore e di raccogliere le sue impressioni sui possibili sviluppi legati al loro business nel futuro.

APPENDICE B

Metodologia per la selezione del campione rappresentativo del Piemonte

Il presente capitolo intende illustrare la metodologia e le logiche che sono state seguite per la costruzione del campione di imprese sul quale è stata effettuata l'analisi nel capitolo 6.

Caratteristiche e struttura del campione

Le caratteristiche che il campione d'analisi deve possedere devono essere in linea con gli obiettivi di:

- analisi dell'andamento economico-finanziario delle imprese familiari e non familiari negli anni 2007-2012;
- confronto delle imprese per fasce dimensionali (micro, piccole, medie, grandi).

Per raggiungere tali obiettivi, il campione contiene otto tipologie d'impresa:

- aziende familiari
 - micro
 - piccole
 - medie
 - grandi
- aziende non familiari
 - micro
 - piccole
 - medie
 - grandi

Il campione di 2.000 imprese è così composto:

Tipologia azienda Dimensione	Tipologia azienda		Totale
	Aziende familiari	Aziende non familiari	
Micro	1.153	467	1.620
Piccole	174	86	260
Medie	52 (di cui 1 quotata)	28	80
Grandi	17	23	40
Totale	1.396 (di cui 1 quotata)	604 (di cui nessuna quotata)	2.000

Tabella 22 - Struttura del campione

Fonte dei dati

Il campione è stato selezionato dalle imprese presenti in AIDA - Bureau Van Dijk, un database che raccoglie i dati delle società di capitali italiane escludendo le banche, le assicurazioni e le fiduciarie, contenente le seguenti tipologie di informazioni³⁶:

- bilancio della società secondo gli schemi della 4° Direttiva CEE;
- indicatori economico-finanziari con uno storico di 5 anni;
- indirizzo, numero di telefono e indirizzo mail;
- codice Ateco;
- codice SIC;
- codice NACE;
- numero di dipendenti;
- dati di borsa (società quotate);
- dati sugli azionisti;
- dati sulla governance;
- società controllate e collegate;
- eventuali operazioni straordinarie intraprese;
- moduli che identificano le probabilità di fallimento;
- modulo SPL: informazioni economico-finanziarie sulle imprese di pubblico servizio;
- modulo DFKA: individua le imprese che rispettano gli standard per il "Fondo di Garanzia per le PMI".

In Italia sono presenti circa 6 milioni³⁷ di imprese, di cui 1,3 milioni³⁸ sono Società di capitali. Sebbene AIDA possieda i dati relativi a tutte queste ultime, l'accessibilità alle informazioni dipende dal tipo di contratto che si è stipulato. Il database utilizzato nel lavoro consente l'accesso ai dati di circa 270.000 società di capitali in Italia.

Variabili

Per ciascuna società presente nel database sono state scaricate le seguenti variabili:

1. Variabili anagrafiche:

- ragione sociale
- numero Camera di commercio
- provincia
- regione
- codice Istat regione
- forma giuridica
- data chiusura bilancio ultimo anno disponibile
- Codice Ateco 2007
- mercato

2. Variabili di Conto Economico:

- totale valore della produzione
- ricavi delle vendite
- altri ricavi
- costi della produzione
- totale costi del personale
- totale ammortamenti e svalutazioni
- risultato operativo

³⁶Fonte: bvdinfo.com

³⁷Fonte: unioncamere.it

³⁸Fonte: unioncamere.it

- valore aggiunto
- utile netto

3. Variabili di Stato Patrimoniale:

- totale immobilizzazioni
- attivo circolante
- totale attività
- patrimonio netto
- capitale sociale
- totale debiti
- totale passivo

4. Indici di bilancio, numero dei dipendenti e variabili finanziarie:

- rapporto di indebitamento
- debt/equity ratio
- EDITDA
- ROA
- ROI
- ROS
- ROE
- dipendenti
- capitale circolante netto
- flusso di cassa di gestione
- posizione finanziaria netta
- return on shareholder funds
- return on capital employed
- return on total assets

5. Variabili di governance:

- funzione dei principali esponenti
- cognome dei principali esponenti

6. Variabili di azionariato

- nome azionista di riferimento
- percentuale diretta azionista di riferimento

Selezione dei dati

La fase successiva ha comportato l'estrazione dei dati relativi agli anni 2007-2012 per ciascuna azienda presente nel database AIDA.

Conclusasi la fase di download dei dati, è stata effettuata una prima selezione delle aziende, in quanto per la maggior parte di esse non erano presenti in AIDA i dati di bilancio degli esercizi 2011 o 2012. Quest'operazione è stata effettuata utilizzando un filtro sulla variabile "Data chiusura bilancio ultimo anno disponibile". Ciò ha portato ad avere un numero disponibile di circa 65.000 imprese piemontesi.

Il passo successivo ha comportato un'ulteriore selezione delle imprese in vista della successiva classificazione dimensionale basata sul fatturato e sul numero di dipendenti. Infatti, non tutte le circa 65.000 imprese rimaste possedevano i dati relativi al fatturato e al numero dei dipendenti dell'ultimo anno. Ciò ha implicato, in primo luogo, il calcolo della variabile "Fatturato", data dalla somma delle voci "Ricavi delle vendite" e "Altri ricavi" in modo da ottenere il fatturato. Dopodiché è stato applicato il filtro sul "Fatturato" e "Numero di dipendenti" al fine di eliminare le imprese che non disponessero di tali dati. Tale procedimento ha permesso di ottenere un set di aziende con dati piuttosto completi per ciascuna variabile.

Classificazione per fasce dimensionali

Alla fase di selezione, è succeduta quella di classificazione delle imprese per fasce dimensionali in base al fatturato ed al numero dei dipendenti dell'anno 2012, nella consapevolezza che una tale operazione non avrebbe tenuto conto delle eventuali evoluzioni dimensionali che la singola azienda avrebbe potuto subire nell'arco dei sei anni considerati. Ai fini della classificazione, sono state fissate le seguenti classi dimensionali:

Variabile Dimensione	Fatturato (K€)		Numero di dipendenti	
Micro	< 1.999		<10	
Piccole	2.000-9.999		11 - 49	
Medie	10.000-49.999		50 - 249	
Grandi	>50.000		> 250	

Tabella 23 - Fasce dimensionali del campione

Qualora un'azienda non avesse soddisfatto entrambi i criteri adottati (fatturato e numero dipendenti), il criterio determinante ai fini della classificazione è stato il fatturato.

Ragione Sociale	Fatturato	Dipendenti Ultimo Anno Disp.
NEWPONT S.R.L.	837.070	14
KRELAMP SRL % KRELAMP GMBH	1.675.419	15
DIAL S.R.L.	1.618.696	2
MILLEMIGLIA STORE S.R.L.	1.793.173	1
CITIS S.P.A. COSTRUZIONI E IM	942.553	11
D.M.P. S.R.L.	1.525.296	2

Figura 89 - Esempio di criticità in fase di classificazione dimensionale

Randomizzazione delle aziende

A questo punto del lavoro le imprese sono ordinate per settore di appartenenza all'interno di ciascuna classe dimensionale. Per ottenere un campione eterogeneo, si è proceduto con una randomizzazione delle aziende svolta nel modo seguente:

1. assegnazione ad ogni azienda di un numero casuale tra 1 e 1.000.000 utilizzando la funzione "RANDBETWEEN";
2. ordinamento delle righe in ordine crescente utilizzando come riferimento il numero assegnato nello step precedente.

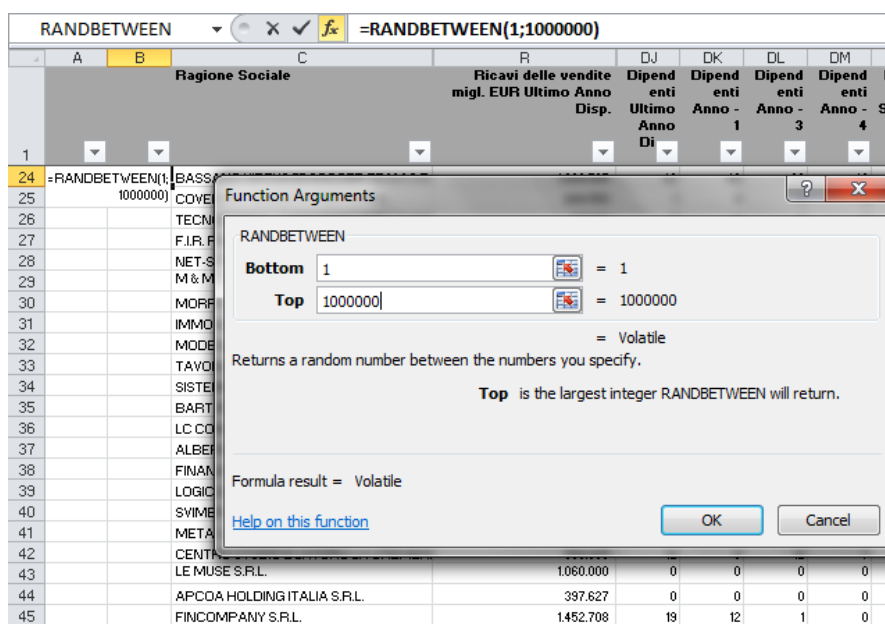


Figura 90 - Utilizzo della funzione “RANDBETWEEN”

Classificazione delle aziende in familiari e non familiari

L’ultima fase del processo ha comportato la classificazione delle aziende in familiari e non familiari. La definizione utilizzata è quella individuata dalla Commissione Europea:

“Un’impresa, di qualsiasi dimensione, è un family business, se:

1. *La maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persone che ha fondato l’impresa, o in possesso della persona/persone che hanno acquisito il capitale dell’impresa, oppure del coniuge, dei parenti o dei figli.*
2. *La maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti.*
3. *Almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell’impresa.*
4. *Le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l’impresa o la ha acquisita o i loro familiari o discendenti posseggono il 25% dei diritti di voto”.*

Sebbene la definizione della Commissione Europea parli di “diritti di voto” e non di “partecipazione al capitale”, per motivi di praticità e di dati disponibili, ai fini della classificazione, si è utilizzata la percentuale di partecipazione al capitale come determinante, nella consapevolezza che le due cose non sempre coincidono.

Di conseguenza, in fase di classificazione, sono state considerate familiari quelle aziende in cui almeno il 50% (25% nel caso di una società quotata) delle partecipazioni erano detenute da una singola persona o da una famiglia. Sebbene la definizione della Commissione Europea possa essere chiara ed inequivocabile, nel momento in cui si osserva la realtà delle aziende, si presentano molteplici casistiche. Qui di seguito si riportano le principali casistiche affrontate.

Principali casistiche di imprese familiari

- Una persona possiede almeno il 50% delle partecipazioni:

o Rossi	100%
o Rossi	50%
Verdi	50%
o Rossi	70%
Verdi	20%
Bianchi	10%

- Una famiglia possiede almeno il 50% delle partecipazioni:

o	Rossi A.	10%
o	Rossi B.	15%
o	Rossi C.	5%
o	Rossi D.	30%
o	Verdi	30%
o	Bianchi	10%

Queste rappresentano le fattispecie più semplici in quanto la partecipazione è diretta. Più complicato è quando la maggioranza dei diritti di voto è ottenuta attraverso holding o altri strumenti posti tra la famiglia e l'impresa.

- Una persona possiede almeno il 50% delle partecipazioni indirettamente:

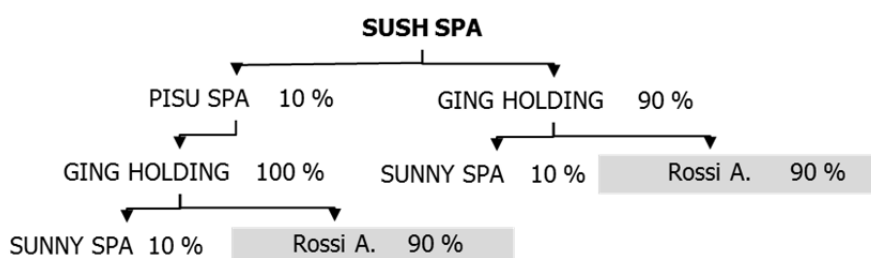


Figura 91 - Impresa familiare controllata indirettamente da una persona

- Una famiglia possiede almeno il 50% delle partecipazioni indirettamente:

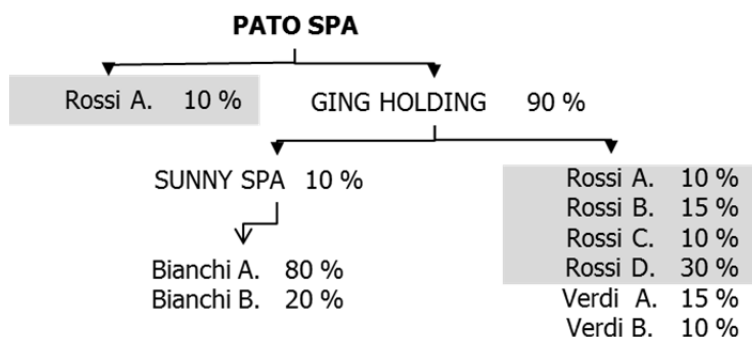


Figura 92 - Impresa familiare controllata indirettamente da una famiglia

Principali casistiche di imprese non familiari

- Nessun socio possiede almeno 50% delle partecipazioni:

o	Rossi	40%
	Verdi	30%
	Bianchi	30%
- La famiglia non possiede almeno il 50% delle partecipazioni:

o	Rossi A.	5%
	Rossi B.	3%
	Rossi C.	2%
	Rossi D.	5%
	Verdi	40%
	Bianchi	45%

- Vi sono due o più famiglie, ciascuna delle quali non possiede più del 50% delle partecipazioni:

o	Rossi A.	3%
	Rossi B.	3%
	Rossi C.	4%
	Rossi D.	5%
	Verdi A.	5%
	Verdi B.	5%
	Verdi C.	5%
	Bianchi A.	3%
	Bianchi B.	7%
	Gialli	40%
	Neri	20%

Come nel caso delle familiari, queste rappresentano le fattispecie più semplici in quanto tutte le partecipazioni sono dirette. Le maggiori difficoltà si riscontrano quando vi è la presenza di holding o altri strumenti.

- La società è controllata per più del 50% da una società/holding che ha sede all'estero:

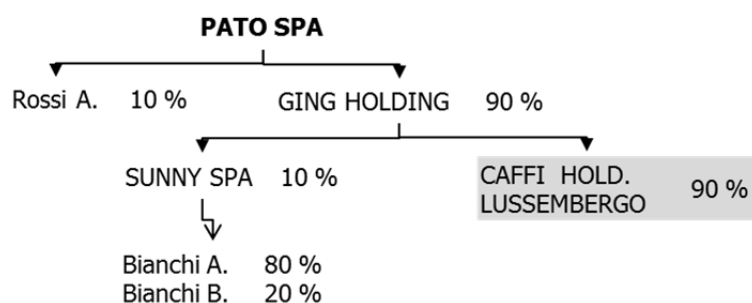


Figura 93 - Società controllata indirettamente da una società estera

- La società è controllata da una società, che a sua volta è posseduta da più persone, nessuna delle quali possiede almeno il 50% delle partecipazioni:

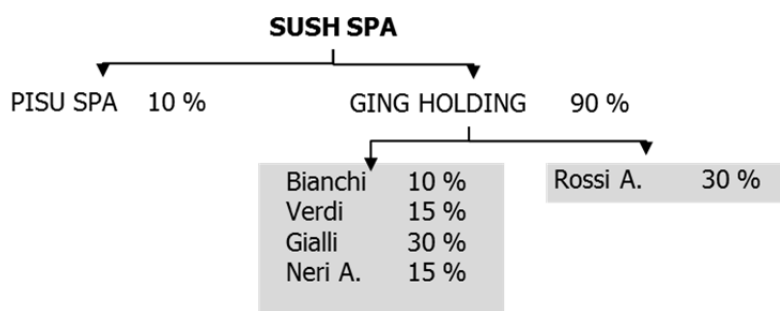


Figura 94 - Società controllata indirettamente da più soggetti che non hanno almeno il 50% delle partecipazioni

APPENDICE C

Metodologia per l'analisi delle aziende con fatturato superiore ai 25 milioni di euro

Il presente capitolo intende illustrare la metodologia e le logiche che sono state seguite per la costruzione del campione di imprese sul quale è stata effettuata l'analisi nel capitolo 7.

Caratteristiche e struttura del campione

Le caratteristiche che il campione d'analisi deve possedere devono essere in linea con l'obiettivo di analisi dell'andamento economico-finanziario negli anni 2007-2012 delle imprese familiari e non familiari con fatturato superiore ai 25 milioni di euro nell'anno 2012.

Il campione di 690 imprese è così composto:

Tipologia azienda Dimensione/ Quotazione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Over 25 Mio€ (num.)	325 (di cui 10 quotate)	365 (di cui 9 quotate)	690
Over 25 Mio€ (%)	47% (di cui 3% quotate)	53% (di cui 2,5% quotate)	100%

Tabella 24 - Struttura del campione

Fonte dei dati

Il campione è stato selezionato dalle imprese presenti in AIDA - Bureau Van Dijk, un database che raccoglie i dati delle società di capitali italiane escludendo le banche, le assicurazioni e le fiduciarie, contenente le seguenti tipologie di informazioni³⁹:

- bilancio della società secondo gli schemi della 4° Direttiva CEE;
- indicatori economico-finanziari con uno storico di 5 anni;
- indirizzo, numero di telefono e indirizzo mail;
- codice Ateco;
- codice SIC;
- codice NACE;
- numero di dipendenti;
- dati di borsa (società quotate);
- dati sugli azionisti;
- dati sulla governance;
- società controllate e collegate;
- eventuali operazioni straordinarie intraprese;
- moduli che identificano le probabilità di fallimento;
- modulo SPL: informazioni economico-finanziarie sulle imprese di pubblico servizio;
- modulo DFKA: individua le imprese che rispettano gli standard per il "Fondo di Garanzia per le PMI".

In Italia sono presenti circa 6 milioni⁴⁰ di imprese, di cui 1,3 milioni⁴¹ sono società di capitali. Sebbene AIDA possessa i dati relativi a tutte queste ultime, l'accessibilità alle informazioni dipende dal tipo di contratto

³⁹Fonte: bvdinfo.com

che si è stipulato. Il database utilizzato nel lavoro consente l'accesso ai dati di circa 270.000 società di capitali in Italia.

Variabili

Per ciascuna società presente nel database sono state scaricate le seguenti variabili:

1. Variabili anagrafiche:
 - ragione sociale
 - numero Camera di commercio
 - provincia
 - regione
 - codice Istat regione
 - forma giuridica
 - data chiusura bilancio ultimo anno disponibile
 - codice Ateco 2007
 - mercato
2. Variabili di Conto Economico:
 - totale valore della produzione
 - ricavi delle vendite
 - altri ricavi
 - costi della produzione
 - totale costi del personale
 - totale ammortamenti e svalutazioni
 - risultato operativo
 - valore aggiunto
 - utile netto
3. Variabili di Stato Patrimoniale:
 - totale immobilizzazioni
 - attivo circolante
 - totale attività
 - patrimonio netto
 - capitale sociale
 - totale debiti
 - totale passivo
4. Indici di bilancio, numero dei dipendenti e variabili finanziarie:
 - rapporto di indebitamento
 - debt/equity ratio
 - EDITDA
 - ROA
 - ROI
 - ROS
 - ROE
 - dipendenti
 - capitale circolante netto
 - flusso di cassa di gestione

⁴⁰Fonte: unioncamere.it

⁴¹Fonte: unioncamere.it

- posizione finanziaria netta
- return on shareholder funds
- return on capital employed
- return on total assets

5. Variabili di Governance:

- funzione dei principali esponenti
- cognome dei principali esponenti

6. Variabili di azionariato

- nome azionista di riferimento
- percentuale diretta azionista di riferimento

Selezione dei dati

La fase successiva ha comportato l'estrazione dei dati relativi agli anni 2007-2012 per ciascuna azienda presente nel database AIDA avente un fatturato superiore ai 25 milioni di euro nell'ultimo anno disponibile (1.000 aziende totali circa).

Conclusasi la fase di download dei dati, è stata effettuata una prima selezione delle aziende, in quanto per alcune di esse non erano presenti in AIDA i dati necessari per la loro classificazione. Ciò ha comportato l'esclusione di circa 300 aziende, arrivando dunque ad un numero disponibile di 690 imprese.

Classificazione delle aziende in familiari e non familiari

Per quanto riguarda il processo che ha comportato la classificazione delle aziende del campione in familiari e non familiari, si rimanda al paragrafo "Classificazione delle aziende in familiari e non familiari" illustrato nell'appendice B.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - Diffusione delle imprese familiari nei Paesi europei. Fonte: IFERA (2003)	6
Figura 2 - Diffusione delle imprese familiari in Europa. Fonte: Family Business International Monitor (2008)	7
Figura 3 - Differenza tra diffusione delle imprese familiari e contributo al Pil. Fonte: IFERA (2003)	7
Figura 4 - Forza lavoro impiegata nelle imprese familiari. Fonte: Family Business International Monitor (2008)	8
Figura 5 - Percentuale delle imprese familiari operanti nei settori manifatturiero, costruzioni, commercio ingrosso e dettaglio. Fonte Family Business International Monitor (2008)	9
Figura 6 - % imprese familiari con fatturato superiore ai 2 M€. Fonte: Family Business International Monitor (2008)	9
Figura 7 - Anno di fondazione - distribuzione per provincia	11
Figura 8 - Anno di fondazione - distribuzione per classe di addetti	11
Figura 9 - Anno di fondazione - distribuzione per settore	12
Figura 10 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte	12
Figura 11 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per provincia	12
Figura 12 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per classe di addetti	13
Figura 13 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per settore	13
Figura 14 - Generazione alla guida delle aziende familiari	14
Figura 15 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per Provincia	14
Figura 16 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per classe di addetti	15
Figura 17 - Il ruolo dei familiari coinvolti all’interno dell’azienda	15
Figura 18 - I fattori che hanno portato l’azienda al successo	16
Figura 19 - Le principali sfide che l’azienda deve affrontare in futuro	16
Figura 20 - Anno di fondazione - distribuzione per provincia	17
Figura 21 - Anno di fondazione - distribuzione per classe di addetti	17
Figura 22 - Anno di fondazione - distribuzione per settore	18
Figura 23 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte	18
Figura 24 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per provincia	18
Figura 25 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per classe di addetti	19
Figura 26 - Aziende familiari e aziende non familiari - distribuzione per settore	19
Figura 27 - Generazione alla guida delle aziende familiari	19
Figura 28 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per provincia	20
Figura 29 - Generazione alla guida delle aziende familiari - distribuzione per classe di addetti	20
Figura 30 - I fattori che hanno portato l’azienda al successo	21
Figura 31 - Valori fondamentali delle famiglie imprenditoriali	23
Figura 32 - Bilanciamento delle esigenze dell’azienda e della famiglia	24
Figura 33 - Vantaggi principali dell’azienda familiare	24
Figura 34 - I fattori chiave di successo delle aziende familiari emersi dalle interviste	25
Figura 35 - Orizzonte temporale della strategia aziendale	25
Figura 36 - Ingredienti chiave di una buona governance	26
Figura 37 - Ingredienti chiave di un buon rapporto proprietà-management	27
Figura 38 - Le principali sfide per l’azienda familiare	28
Figura 39 - Eventi che minano l’unione tra familiari	28
Figura 40 - Tipologia e frequenza dell’utilizzo di meccanismi per la risoluzione dei conflitti	29
Figura 41 - Come vede la sua azienda familiare nei prossimi 30 anni	29
Figura 42 - Familiari coinvolti a diverso titolo in azienda	31
Figura 43- Decisori della strategia aziendale nelle famiglie imprenditoriali italiane	31
Figura 44 - Decisioni chiave prese ai diversi livelli della struttura societaria	32
Figura 45 - Principio guida per la composizione del Consiglio di amministrazione	32
Figura 46 - Opinioni sull’ingresso dei familiari in azienda	33
Figura 47 - Come entra il familiare in azienda	34

Figura 48 - Sistema di remunerazione	34
Figura 49 - Status della preparazione del piano di successione delle famiglie imprenditoriali	35
Figura 50 - Doti che il futuro leader deve possedere	36
Figura 51 - Percorso di educazione e crescita del futuro leader	36
Figura 52- I principali cambiamenti nelle aziende familiari	40
Figura 53 - La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione e quella Istat	43
Figura 54.a - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi	43
Figura 54.b - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi - percentuali	44
Figura 55 - Dettaglio della distribuzione geografica delle aziende	45
Figura 56 - Fatturato medio (Mio€) periodo 2007-2012	51
Figura 57 - Fatturato medio (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale	52
Figura 58 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2007-2012	52
Figura 59 - Valore aggiunto medio (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale	53
Figura 60 - Numero medio di dipendenti periodo 2007-2012	53
Figura 61 - Numero medio di dipendenti 2007-2012 per classe dimensionale	54
Figura 62 - Costo medio per dipendente (€)periodo 2007-2012	54
Figura 63 - Costo medio per dipendente (€) 2007-2012 per classe dimensionale	55
Figura 64 - Rapporto debiti su asset periodo 2007-2012	55
Figura 65 - Rapporto debiti su asset 2007-2012 per classe dimensionale	56
Figura 66 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2007-2012	56
Figura 67 - Flusso di cassa operativo (Mio€) 2007-2012 per classe dimensionale	57
Figura 68 - ROI periodo 2007-2012	57
Figura 69 - ROI 2007-2012 per classe dimensionale	58
Figura 70 - ROS periodo 2007-2012	58
Figura 71 - ROS 2007-2012 per classe dimensionale	59
Figura 72 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2007-2012	59
Figura 73 - Tasso di rotazione del capitale investito 2007-2012 per fascia dimensionale	60
Figura 74 - ROE periodo 2007-2012	60
Figura 75 - ROE 2007-2012 per fascia dimensionale	61
Figura 76 - La distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione e quella Istat	68
Figura 77 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi	69
Figura 78 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi - percentuali	69
Figura 79 - Fatturato medio (Mio€) periodo 2007-2012	73
Figura 80 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2007-2012	73
Figura 81 - Numero medio dipendenti periodo 2007-2012	74
Figura 82 - Costo medio per dipendente (€)periodo 2007-2012	74
Figura 83 - Rapporto debiti su asset periodo 2007-2012	75
Figura 84 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2007-2012	75
Figura 85 - ROI periodo 2007-2012	76
Figura 86 - ROS periodo 2007-2012	76
Figura 87 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2007-2012	77
Figura 88 - ROE periodo 2007-2012	77
Figura 89 - Esempio di criticità in fase di classificazione dimensionale	86
Figura 90 - Utilizzo della funzione "RANDBETWEEN"	87
Figura 91 - Impresa familiare controllata indirettamente da una persona	88
Figura 92 - Impresa familiare controllata indirettamente da una famiglia	88
Figura 93 - Società controllata indirettamente da una società estera	89
Figura 94 - Società controllata indirettamente da più soggetti che non hanno almeno il 50% delle partecipazioni	89

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1- Casistiche di quota legittima in base alla composizione dei legittimari	38
Tabella 2 - Composizione del campione	42
Tabella 3 - Composizione del campione - percentuali	42
Tabella 4 - Distribuzione delle imprese del campione per settore	46
Tabella 5 - Analisi a livello dimensionale della distribuzione settoriale delle imprese campionate	47
Tabella 6 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012	49
Tabella 7 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012	49
Tabella 8 - Variazioni percentuali nel periodo 2007-2012	50
Tabella 9 - Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012	61
Tabella 10 - Variazioni degli indicatori del settore manifatturiero tra il 2011 e il 2012	63
Tabella 11 - Variazioni degli indicatori del settore commercio tra il 2011 e il 2012	64
Tabella 12 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012 per provincia	66
Tabella 13 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012 per provincia	66
Tabella 14 - Composizione del campione	68
Tabella 15 - Distribuzione delle imprese del campione per settore	70
Tabella 16 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2007-2012	71
Tabella 17 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2007-2012	71
Tabella 18 - Variazioni percentuali nel periodo 2007-2012	72
Tabella 19 - Variazioni degli indicatori tra il 2011 e il 2012	78
Tabella 20 - Variazioni degli indicatori del settore manifatturiero tra il 2011 e il 2012	79
Tabella 21 - Variazioni degli indicatori del settore commercio tra il 2011 e il 2012	80
Tabella 22 - Struttura del campione	83
Tabella 23 - Fasce dimensionali del campione	86
Tabella 24 - Struttura del campione	90