

**LE FAMIGLIE
IMPRENDITORIALI
PIEMONTESI
E LE LORO AZIENDE**

INDICE

INTRODUZIONE	6
IL PRESENTE LAVORO È STATO SVILUPPATO SU TRE TEMI PRINCIPALI:	6
• LE AZIENDE FAMILIARI DA UN PUNTO DI VISTA TEORICO	6
• L'INTRODUZIONE ALLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE PIEMONTESI	6
• LE AZIENDE PIEMONTESI IN NUMERI	6
<i>LE AZIENDE FAMILIARI DA UN PUNTO DI VISTA TEORICO</i>	6
<i>L'INTRODUZIONE ALLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE PIEMONTESI</i>	6
<i>LE AZIENDE PIEMONTESI IN NUMERI</i>	6
LE AZIENDE FAMILIARI DA UN PUNTO DI VISTA TEORICO	8
1. LA DIFFUSIONE DELLE IMPRESE FAMILIARI IN EUROPA E IL LORO IMPATTO IN TERMINI DI PRODOTTO INTERNO LORDO E DI OCCUPAZIONE	9
1.1 La diffusione delle imprese familiari	9
1.2 Il contributo al Prodotto Interno Lordo delle imprese familiari	10
1.3 Il contributo all'occupazione delle imprese familiari	11
1.4 Ulteriori aspetti delle imprese familiari: settore di appartenenza, passaggio generazionale e dimensioni	11
2. L'INNOVAZIONE NELLE AZIENDE FAMILIARI	16
2.1 L'INNOVAZIONE NELLE AZIENDE FAMILIARI: I DIVERSI PUNTI DI VISTA	16
LE AZIENDE PIEMONTESI: INTRODUZIONE ALLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE	19
3. ANALISI DEI DATI SULLE AZIENDE PIEMONTESI DEL SETTORE MANIFATTURIERO	20
3.1 Anno di fondazione delle aziende piemontesi nel settore manifatturiero	20
3.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore manifatturiero in Piemonte	21
3.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero	23
3.4 Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda	25
3.5 I fattori di successo per le aziende piemontesi nel settore manifatturiero	26
3.6 Le principali sfide per il futuro delle aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero	26
3.7 Personale dedicato all'innovazione presso le aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero	27
4. ANALISI DEI DATI SULLE AZIENDE PIEMONTESI DEL SETTORE COMMERCIO	29
4.1 Anno di fondazione delle aziende piemontesi nel settore del commercio	29
4.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi nel settore del commercio	32
LE AZIENDE PIEMONTESI IN NUMERI	36
5. IL CONTRIBUTO DELLE PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ALL'ECONOMIA PIEMONTESE	37
TABELLA 2 - COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE	37
6.1 Caratteristiche del campione	37

6.2 Analisi del campione	40
6.2 Variazioni degli indicatori tra il 2008 ed il 2013	44
APPENDICI	59
APPENDICE A	60
APPENDICE B	66

Indice delle figure

Figura 1 - Diffusione delle imprese familiari nei paesi europei	9
Figura 2 - Diffusione delle imprese familiari in Europa	10
Figura 3 - Differenza tra diffusione delle imprese familiari e contributo al PIL.....	10
Figura 4 - Forza lavoro impiegata nelle imprese familiari.	11
Figura 5 - Percentuale delle imprese familiari operanti nei settori manifatturiero, costruzioni, commercio ingrosso e dettaglio.....	12
Figura 6 - % imprese familiari con fatturato superiore ai 2 M€	13
Figura 7 - Anno di fondazione – distribuzione per Provincia.....	20
Figura 8 - Anno di fondazione – distribuzione per addetti.....	20
Figura 9 - Anno di fondazione – distribuzione per settore.....	21
Figura 10 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte.....	21
Figura 11 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per Provincia	22
Figura 12 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per classe di addetti	22
Figura 13 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per settore.....	22
Figura 14 - Generazione alla guida delle aziende familiari.....	23
Figura 15 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per Provincia.....	24
Figura 16 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per classe di addetti.....	24
Figura 17 - Il ruolo dei familiari coinvolti all’interno dell’azienda	25
Figura 18 - I fattori che hanno portato al successo l’azienda.....	26
Figura 19 - Le principali sfide che l’azienda deve affrontare in futuro	26
Figura 20–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione.....	27
Figura 21–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione- distribuzione per Provincia	27
Figura 22–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione- distribuzione per classe addetti	28
Figura 23–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione- distribuzione per settore.....	28
Figura 20 - Anno di fondazione – distribuzione per Provincia.....	29
Figura 22 - Anno di fondazione – distribuzione per settore.....	30
Figura 23- Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte.....	30
Figura 24 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per Provincia	31
Figura 25 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per classe di addetti	31
Figura 26 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per settore.....	31
Figura 27 - Generazione alla guida delle aziende familiari.....	32
Figura 28 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per Provincia.....	32

Figura 29 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per classe di addetti.....	33
Figura 30 - I fattori che hanno portato al successo l'azienda	33
Figura 32 - Distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione (a sinistra) e quella ISTAT (a destra)	38
Tabella 2 - Dettaglio della distribuzione geografica delle imprese campione.....	38
Figura 33 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi.....	39
Figura 34 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi – percentuali.....	39
Figura 35 - Fatturato (Mio€) medio periodo 2008-2013	46
Figura 36 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2008-2013.....	47
Figura 37 - Numero medio dipendenti periodo 2008-2013	47
Figura 38 - Costo medio per dipendente (€) periodo 2008-2013.....	48
Figura 39 - Rapporto debiti su asset periodo 2008-2013	49
Figura 40 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2008-2013	49
Figura 41 - ROI periodo 2008-2013	50
Figura 42 - ROS periodo 2008 e 2013	51
Figura 43 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2008-2013	51
Figura 44 - ROE periodo 2008-2013	52
Figura 45 - Impresa familiare controllata indirettamente da una persona	63
Figura 46 - Impresa familiare controllata indirettamente da una famiglia	63
Figura 47 - Società controllata indirettamente da una società estera	64
Figura 48 - La società controllata indirettamente da più soggetti che non hanno almeno il 50% delle partecipazioni	65

Indice delle tabelle

Tabella 1 - Composizione del campione	37
Tabella 3 - Distribuzione per settore delle imprese del campione.....	40
Tabella 4 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2008-2013.....	42
Tabella 5 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2008-2013	42
Tabella 6 - Variazioni percentuali periodo 2008-2013	43
Tabella 7 - Variazioni degli indicatori imprese familiari dal 2008 al 2013	44
Tabella 8 - Variazioni degli indicatori imprese non familiari dal 2008 al 2013.....	45
Tabella 9 - Variazioni degli indicatori delle imprese familiari del settore manifatturiero dal 2008 al 2013	53
Tabella 10 - Variazioni degli indicatori delle imprese non familiari del settore manifatturiero dal 2008 al 2013	53
Tabella 11 - Variazioni degli indicatori delle imprese familiari del settore del commercio dal 2008 al 2013.....	55
Tabella 12 - Variazioni degli indicatori delle imprese non familiari del settore del commercio dal 2008 al 2013	55
Tabella 13–P-value per i principali indicatori nel periodo 2008-2013	57
Tabella 14 - Struttura del campione	60

INTRODUZIONE

Il presente lavoro è stato sviluppato su tre temi principali:

- Le aziende familiari da un punto di vista teorico
- L'introduzione alle principali caratteristiche delle aziende piemontesi
- Le aziende piemontesi in numeri

Le aziende familiari da un punto di vista teorico

La prima parte 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. Inoltre, introduce anche il ruolo dell'innovazione nelle aziende familiari.

L'introduzione alle principali caratteristiche delle aziende piemontesi

La seconda parte riporta l'analisi dei dati di un campione di imprese del settore manifatturiero e di aziende che operano nel commercio e nella ristorazione. Tali dati sono stati raccolti a seguito di un questionario somministrato alle imprese nella prima metà del 2014. 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, personale dedicato all'innovazione.

Le aziende piemontesi in numeri

La terza parte si concentra sull'impatto che le aziende familiari più grandi hanno sull'economia del Piemonte. A questo proposito, vengono illustrati i risultati dell'analisi delle performance eseguita sul database costituito da tutte le imprese della Regione Piemonte che hanno un fatturato 2013 superiore ai 25 milioni di euro.

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 quale importanza abbia il 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 ulteriore fattore che ha sviluppato le conoscenze in questo campo, è stata l'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%).

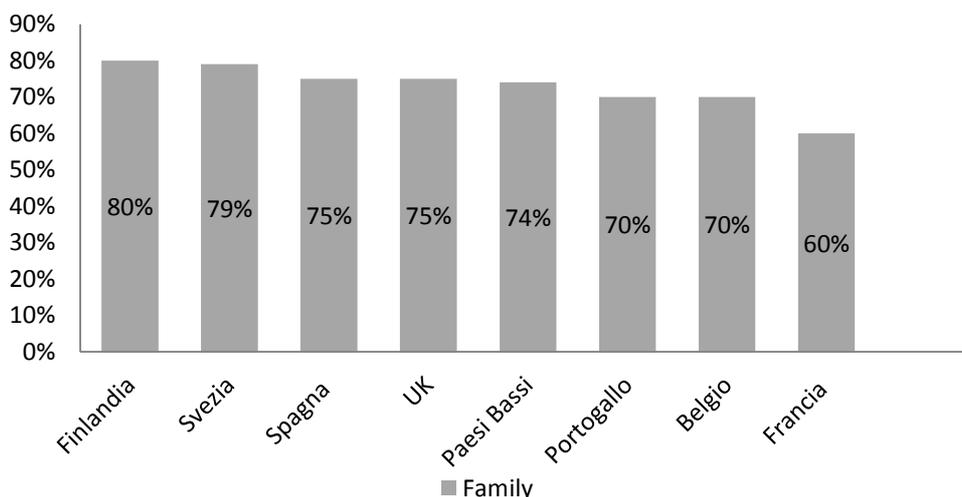


Figura 1 - Diffusione delle imprese familiari nei paesi europei. Fonte: IFERA (2003)

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%.

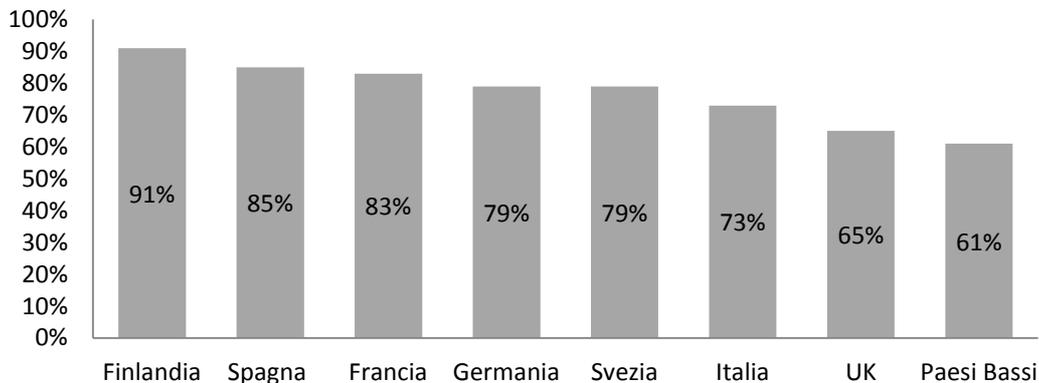


Figura 2 - Diffusione delle imprese familiari in Europa. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

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 al Prodotto Interno Lordo delle imprese familiari

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, è di una percentuale che 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), Spagna (65% del PIL vs 80% diffusione) e Portogallo (60% del PIL vs 70% diffusione). La perfetta coincidenza si osserva in Francia, in cui le aziende familiari rappresentano il 60% del PIL.

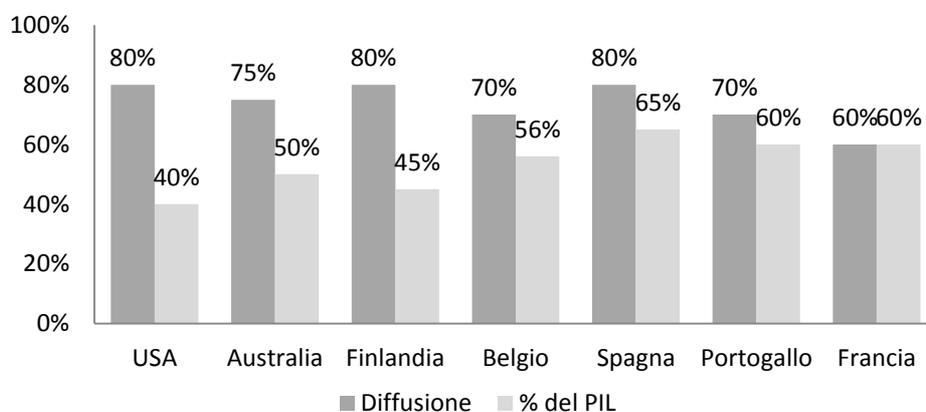


Figura 3 - Differenza tra diffusione delle imprese familiari e contributo al PIL. Fonte: IFERA (2003)

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%).

1.3 Il contributo all'occupazione delle imprese familiari

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).

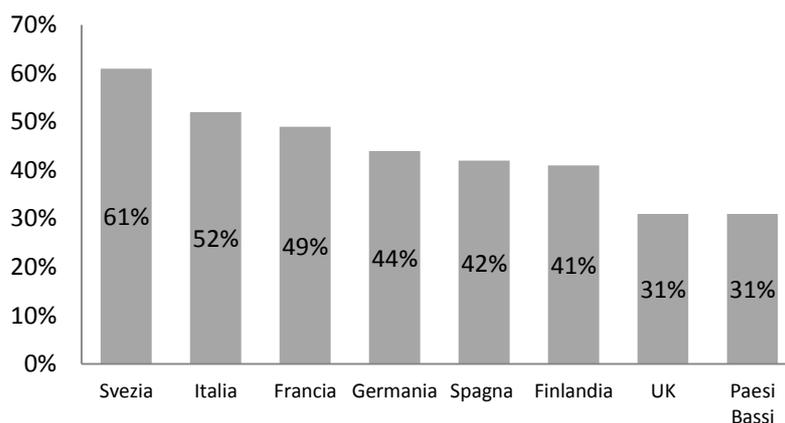


Figura 4 - Forza lavoro impiegata nelle imprese familiari. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

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

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.

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%.

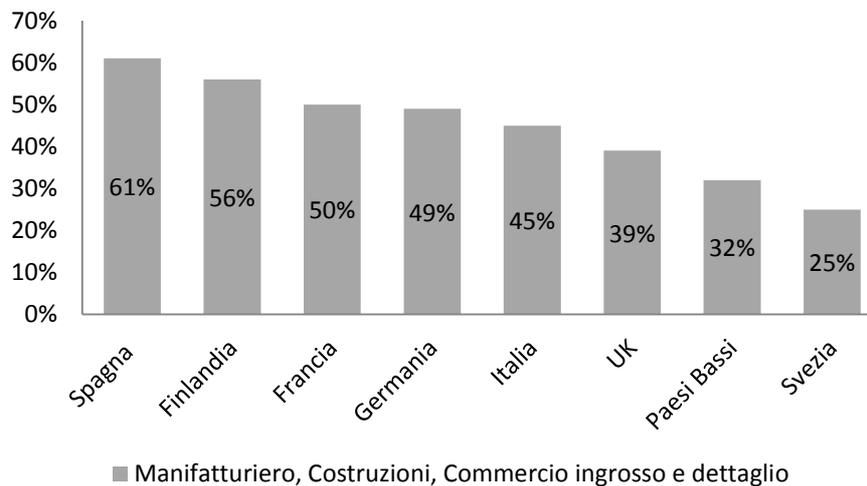


Figura 5 - Percentuale delle imprese familiari operanti nei settori manifatturiero, costruzioni, commercio ingrosso e dettaglio. Fonte Family Business International Monitor (2008)

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.

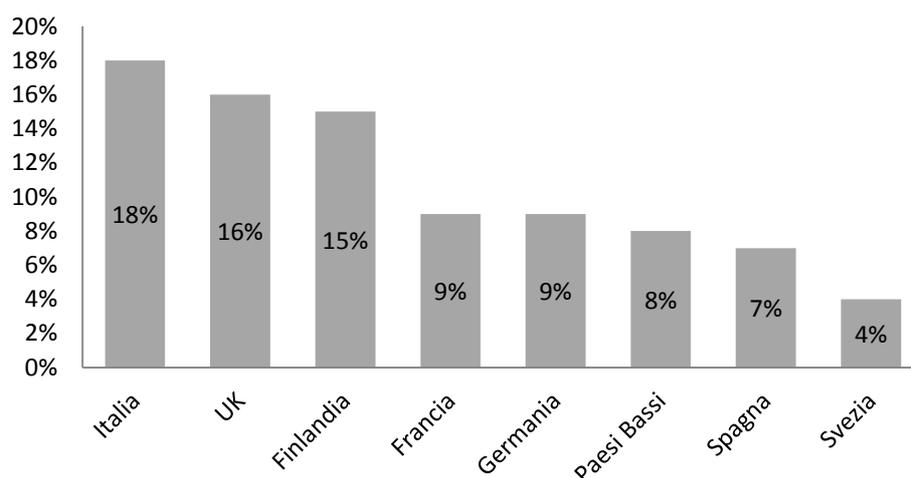


Figura 6 - % imprese familiari con fatturato superiore ai 2 M€. Fonte: Family Business International Monitor (2008)

1.5 Le performance delle aziende familiari in tempi di crisi

La crisi finanziaria globale ha sottoposto le aziende a significativi shock esterni, tra cui il prosciugamento delle finanze, il fallimento improvviso dei clienti e dei mercati, flessioni del fatturato e picchi di incertezza e negatività sul mercato (Crottry, 2009). Tali condizioni avverse mettono a prova le capacità dell'azienda e quella dei manager e dei proprietari di trovare risorse e sviluppare strategie per permettere all'azienda di rispondere allo shock esterno e sopravvivere.

Se le aziende familiari sono più flessibili, hanno un maggiore accesso al capitale ed hanno un orientamento di lungo termine nel prendere le decisioni, allora durante la crisi finanziaria globale questi fattori avrebbero dovuto amplificare eventuali differenze nelle prestazioni tra imprese familiari e non familiari.

L'azienda familiare è il tipo di organizzazione che presenta l'aspettativa di vita più lunga in tutto il mondo (Miller, 2005). Alcune di loro proseguono la loro attività da diversi decenni, anche se hanno dovuto far fronte a turbolenze derivanti dalla recessione economica o cambiamenti politiche (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2004; James, 2006).

Arrègle et al. sottolineano inoltre che la famiglia porta in azienda una serie di specifici input in termini di capitale, lavoro, capacità intellettuale, cultura e fiducia. La combinazione di questi fattori potrebbe portare a un miglioramento dei processi decisionali e dei meccanismi di governance implementati in azienda. Zahra et al. (2008) indicano che la presenza della famiglia stimola la promozione di una forte cultura aziendale valorizzando la partecipazione attiva. Questo coinvolgimento della famiglia è considerato un importante fattore di longevità e sostenibilità dell'impresa familiare.

Inoltre, come menzionato da Bloch et al., le aziende familiari gestiscono la combinazione di imprenditorialità e orientamento alla sostenibilità per poter soddisfare i cinque criteri di: alta affidabilità dell'organizzazione, diffidenza dalle semplificazioni, sensibilità operativa, desiderio di sopravvivenza e la conservazione delle competenze. L'importanza data all'affidabilità nelle imprese familiari conferisce loro una capacità di adattamento e di assorbimento degli shock quando si tratta di far fronte a shock esogeni. A questo proposito, Bloch et al. trovano una relazione positiva e significativa tra proprietà familiare e performance economica e finanziaria dell'impresa durante la crisi finanziaria dal 2008 nonché durante il periodo dell'esplosione della bolla di internet, mostrando come le imprese familiari siano in grado più delle altre di affrontare un evento improvviso.

Inoltre, dal punto di vista della teoria dell'agenzia, l'allineamento degli interessi tra proprietà e management nelle imprese familiari risulta essere un vantaggio competitivo innegabile durante eventuali periodi di crisi. Infatti, il conflitto di interesse è più pronunciato nelle imprese non familiari in cui gli orientamenti a lungo termine da parte dei proprietari e le motivazioni a breve termine dei manager possono risultare molto costosi nel caso si verifichi uno shock.

Questi fattori hanno un impatto sulle performance dell'azienda. Lins et al. constatano che il rapporto tra la presenza di un blockholder (il proprietario di una grande quantità - o blocco - di azioni e/o obbligazioni di una società, in grado di esercitare una grande influenza grazie ai diritti di voto detenuti) e la valutazione dell'azienda è svantaggiato ed aggravato nel corso di un periodo di crisi. Infatti, questo tipo di socio offre un più facile accesso a finanziamenti interni ed esterni (Wruck, 1989; Hertzl & Smith, 1993; Stein, 1997), un asset sul mercato del prodotto e un migliore controllo. Le aziende familiari private, caratterizzate dalla presenza di un blockholder familiare dominante, beneficiano di questi vantaggi quando si trovano ad affrontare turbolenze nel contesto economico in cui operano.

Le performance superiori delle imprese familiari durante le crisi possono anche essere spiegate con il fatto che i proprietari di queste aziende solitamente desiderano preservare la loro ricchezza socio-emozionale. Infatti, a causa della loro forte identificazione con l'impresa e la volontà di lasciare una società pulita e sostenibile alle successive generazioni, le aziende di proprietà familiare mostrano una maggiore preoccupazione per la reputazione e per l'immagine della famiglia. Un orientamento al lungo termine, l'importanza data alla reputazione dell'azienda familiare al fine di mantenere buoni rapporti con gli interlocutori esterni e i costi di agenzia inferiori in questa tipologia di aziende consentono di postulare che possa esistere una correlazione positiva tra la proprietà familiare e le performance aziendali in un contesto di crisi economica.

Bauweraerts prova l'esistenza di una relazione positiva tra il coinvolgimento della famiglia e le performance dell'azienda, indipendentemente da un contesto di crisi. Tale conclusione conferma i risultati precedenti relativi alle aziende quotate in borsa (Anderson & Reeb, 2003; Maury, 2006), secondo i quali su 500 aziende del ranking di Standard & Poor's, le aziende familiari registrano performance migliori rispetto alle aziende non familiari. Per provare la relazione positiva tra la presenza della famiglia e le performance dell'azienda, Bauweraerts fa riferimento al concetto di "resilienza", che secondo l'autore le aziende familiari possiedono.

Il concetto di resilienza organizzativa è stato studiato dagli accademici ed applicato a numerosi contesti diversi tra loro, tra cui ospedali (Mallak, 1998), team di pompieri (Weick, 1993), aziende (Coutu, 2002; Hamel & Valikangas, 2003; Horne & Orr, 1998). Recentemente, i ricercatori hanno iniziato ad esaminare gli sforzi di ripresa e di risposta agli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 al World Trade Center dal punto di vista della resilienza (Beunza & Stark, 2004; Freeman, Hirschhorn, & Maltz, 2004; Kendra & Wachtendorf, 2001; Tierney, 2003).

Proprio la sua applicabilità a uno svariato numero di campi ha reso necessaria una definizione univoca di resilienza: compito che si è rivelato tutt'altro che facile. Infatti, la definizione di resilienza e l'individuazione degli elementi che la costituiscono sono stati oggetto di una serie di dibattiti che hanno portato ad avere diverse definizioni utilizzate nelle diverse discipline e contesti in cui sono utilizzati (Longstaff, 2005; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Nella teoria organizzativa, la resilienza è molto spesso definita in termini di passività. Per esempio, la resilienza è vista come la capacità di un'organizzazione di riprendersi da un "evento distintivo e discontinuo che crea vulnerabilità e richiede una risposta inconsueta". Oppure, come la capacità di assorbire la tensione o il cambiamento minimizzando le rotture (Horne & Orr, 1998; Sutcliffe & Vogus, 2003). Wildavsk ha poi definito la resilienza come la "capacità di far fronte a pericoli imprevisti dopo che questi si sono resi manifesti". Se caratterizzata in questo modo, la resilienza può

essere vista come una reazione a una situazione di crisi ed è considerata come un “modello anziché come una serie di step ed attività consigliati”. Dall’altro lato, alcuni autori distinguono tra la resilienza passiva, ovvero la capacità di riprendersi senza rotture e la resilienza attiva, che consiste in uno sforzo deliberato nel diventare più abili a fronteggiare eventi imprevisti. Da questa prospettiva, la resilienza è più che il semplice tentativo di sopravvivenza, perché coinvolge un atteggiamento proattivo che assicura che l’azienda sia in grado di prosperare malgrado le avversità.

Più in generale, è possibile quindi affermare che un alto grado di resilienza può massimizzare le capacità di un’organizzazione di adattarsi e rispondere a situazioni complesse (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Wildavsky, 1988).

Bauweraerts è partito da questi ragionamenti per sottolineare gli aspetti positivi che possono legare la presenza della famiglia alle performance dell’azienda. Infatti, in risposta a precedenti ricerche che hanno evidenziato un effetto negativo dell’influenza della famiglia nelle aziende pubbliche durante i periodi di crisi (Lemmon & Lins, 2003; Lins et al., 2011), Bauweraerts ha osservato come il coinvolgimento della famiglia nell’organizzazione possa indurre a un maggiore grado di resilienza. Di conseguenza, secondo Bauweraerts un contesto di crisi è in grado di moderare positivamente la relazione tra il coinvolgimento della famiglia e le performance nelle aziende private.

Infatti, il coinvolgimento della famiglia sembra migliorare la flessibilità attraverso un minor formalismo e un ricorso più contenuto a procedure, migliorando così la loro capacità di affrontare eventi imprevisti in modo innovativo. Inoltre, l’importanza data alla ricchezza socio-emozionale durante i periodi di stabilità sembra dotare le imprese familiari di un vantaggio competitivo di fronte a shock improvvisi. Bauweraerts suggerisce inoltre che il vettore delle performance nelle imprese familiari è rappresentato dalle vendite, che possono essere stimolate dalla fedeltà dei clienti in un contesto di crisi, che nelle attività familiari può particolarmente forte.

Pertanto, sembra che il coinvolgimento della famiglia contribuisca positivamente alla creazione di valore attraverso una preoccupazione costante per la preservazione della ricchezza socio emozionale da parte dei proprietari dell’azienda (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al, 2012) e una visione meno formalistica dell’organizzazione, in modo da promuovere la resilienza durante i periodi di crisi.

2. L'INNOVAZIONE NELLE AZIENDE FAMILIARI

L'innovazione tecnologica può essere definita come una serie di attività attraverso le quali un'azienda concepisce, progetta, produce e introduce sul mercato un nuovo prodotto, servizio o processo (Freeman, 1974; Burgelman et al., 1988). L'innovazione tecnologica implica un cambiamento che può avere due forme: cambiamento nei prodotti/servizi che un'azienda offre, o cambiamento del modo in cui questi prodotti/servizi sono realizzati e introdotti sul mercato. Si parla quindi di innovazione di prodotto nel primo caso, e di innovazione di processo nel secondo caso.

Numerosi studiosi hanno cercato di indagare la propensione delle aziende familiari rispetto alle non familiari verso l'innovazione tecnologica (Craig & Moores, 2006; Tanewski, Prajogo & Sohal, 2003), ma i risultati sono contrastanti.

I primi studi sul tema hanno evidenziato come le aziende familiari siano meno innovative rispetto alle aziende non familiari. Per esempio, Dunne Donckels & Fröhlich hanno dimostrato come le aziende familiari tendano a considerare l'innovazione tecnologica meno importante rispetto alle imprese non familiari e, di conseguenza, raramente sono pionieri nel campo e praticano prevalentemente innovazione incrementale. In altre parole, secondo alcuni studiosi le aziende a proprietà familiare sono meno propense all'innovazione tecnologica proprio a causa della loro avversione al rischio (Levinson, 1987; Morris, 1998).

2.1 L'innovazione nelle aziende familiari: i diversi punti di vista

Secondo alcuni ricercatori le aziende familiari sono meno innovative rispetto alle aziende non familiari per una serie di motivi, tra cui la loro natura conservativa, un accesso più limitato al mercato dei capitali, una tendenza generale ad essere avverse al rischio e una minore spinta alla crescita.

Le aziende familiari possono ridurre il rischio all'interno dell'azienda in diversi modi. La diversificazione aziendale è una strategia efficace per le imprese familiari. Le decisioni di investimento possono essere influenzate dalle famiglie che possono decidere di investire anche in progetti che potrebbero non comportare profitti nel breve termine. Inoltre, le aziende familiari possono avere maggiori facilità ad ottenere finanziamenti in quanto generalmente sono in cerca di forme di capitale con bassa probabilità di default. Infatti, alcuni studi hanno dimostrato che l'essere un'azienda familiare influenzi positivamente l'innovazione e la crescita (Margaret, 2008; Casillas & Moreno, 2010).

Nonostante i vantaggi di cui godono, le aziende familiari si trovano ad operare in un contesto in cui la competizione è crescente. Di conseguenza, le aziende a proprietà familiare stanno cercando sempre più di puntare sull'innovazione per rimanere competitive. Tuttavia, risulta esserci ancora oggi una certa carenza di studi sull'innovazione nelle aziende familiari (Souder & Thomas, 2003; De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013).

Numerosi studi hanno sottolineato come le aziende familiari possano essere più innovative delle aziende non familiari (Craig & Dibrell, 2006; Craig & Moores, 2006).

La teoria della *stewardship* è diventata uno dei pilastri della letteratura sulle aziende familiari. Tale teoria suggerisce che vi sia una maggiore congruenza di obiettivi tra i proprietari e i manager all'interno delle aziende familiari rispetto alle aziende non familiari. Per esempio, Miller, Le Breton-Miller e Scholnick hanno dimostrato che i manager familiari, che sono anche proprietari totalmente o in parte dell'azienda, avranno un profondo interesse nel mantenere la sopravvivenza, la profittabilità e la reputazione dell'azienda stessa. Inoltre, secondo gli autori le aziende familiari spesso nutrono un interessamento agli atteggiamenti che promuovono un senso di comunità tra i dipendenti.

Numerosi studi hanno fornito evidenza empirica sul fatto che le aziende familiari facciano leva sull'innovazione tecnologica per alimentare il loro vantaggio competitivo e far fronte alle crisi economiche (Gudmundson, Tower, and Hartman 2003; McCann, Leon-Guerrero and Haley 2001; Souder and Thomas 2003).

Il coinvolgimento familiare nella proprietà, nella governance e nella gestione di un'azienda influisce sull'utilizzo delle risorse all'interno della stessa che possono risultare in vantaggi o svantaggi unici che possono condizionare in maniera significativa le caratteristiche del processo di innovazione tecnologica nell'impresa familiare.

Esistono già numerosi studi che evidenziano la natura distintiva e singolare delle aziende familiari relativamente ad alcuni aspetti del business, come per esempio la governance aziendale, l'internazionalizzazione, l'imprenditorialità, la finanza. Questo ci porta a pensare che possano esserci importanti differenze anche nelle caratteristiche del processo di innovazione tecnologica che differenziano le aziende familiari da quelle ad azionariato diffuso.

Poiché l'altruismo reciproco facilita la comunicazione e il processo decisionale, ed è associato alla cooperazione, allo scambio di informazioni e alla dedizione, esso può aiutare le aziende familiari a competere in ambienti ricchi di opportunità tecnologiche.

Eddleston, Kellermanns e Sarathy hanno dimostrato che le aziende familiari che investono in capacità innovative e che promuovono relazioni familiari altruistiche sono capaci di creare un vantaggio competitivo. Gli autori dimostrano quindi che le relazioni familiari sono una risorsa intangibile che può costituire un vantaggio competitivo per il business.

LE AZIENDE PIEMONTESI: INTRODUZIONE ALLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

L'analisi dei dati raccolti attraverso un questionario sottoposto a un campione di aziende appartenenti al settore manifatturiero e del commercio in Piemonte ha permesso di metterne 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 1976; la più antica risale al 1900, mentre la più recente al 2013
- Il 66,1% delle aziende dichiara di essere familiare. Tra queste:
 - Il 30% è alla prima generazione
 - Il 51,3% è alla seconda generazione
 - Il 14,2% è alla terza generazione
 - Il 4,2% è alla quarta generazione e oltre
- All'interno delle aziende familiari i membri della famiglia ricoprono diverse posizioni²: il 34,2% riveste il ruolo di dipendente o dirigente, il 34,4% è azionista e il 31,4% è componente del CDA
- I fattori che hanno portato al successo l'azienda sono soprattutto: i prodotti (69,8%), le competenze tecniche (59%), e la fedeltà dei clienti (57,9%). 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.
- Il 77% delle aziende del campione non predispone personale dedicato stabilmente all'innovazione, mentre il 23% possiede tale figura.

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

- L'anno medio di fondazione delle aziende è il 1987; le più antiche sono state fondate nel 1900, le più recenti nel 2014.
- Il 67,8% delle aziende è familiare. Tra queste:
 - Il 47,4% è alla prima generazione
 - Il 36,5% è alla seconda generazione
 - L'11,4% è alla terza generazione
 - Il 4,7% è alla quarta generazione e oltre
- I principali fattori che hanno portato le aziende al successo sono: i prodotti (66%), la fedeltà dei clienti (63,6%) e le competenze tecniche (50,2%). Per contro, i fattori che hanno inciso in maniera minore per le aziende del campione sono la visione a lungo termine e il marchio.

²I dati riportati non sono stati pesati

3. ANALISI DEI DATI SULLE AZIENDE PIEMONTESE DEL SETTORE MANIFATTURIERO

In questa sezione andremo ad analizzare i dati raccolti attraverso un questionario sottoposto a un campione di circa 1211 aziende piemontesi appartenenti al settore manifatturiero³. L'obiettivo è quello di mettere in luce alcune dinamiche importanti del tessuto imprenditoriale piemontese.

3.1 Anno di fondazione delle aziende piemontesi nel settore manifatturiero

L'anno medio di fondazione delle aziende piemontesi che operano nel settore manifatturiero è il 1976: le aziende più longeve sono state fondate nel 1900, quelle più recenti nel 2013. A tal proposito, segnaliamo che nella Provincia di Cuneo l'azienda di più recente costituzione risale al 2008, periodo iniziale della crisi economico-finanziaria.

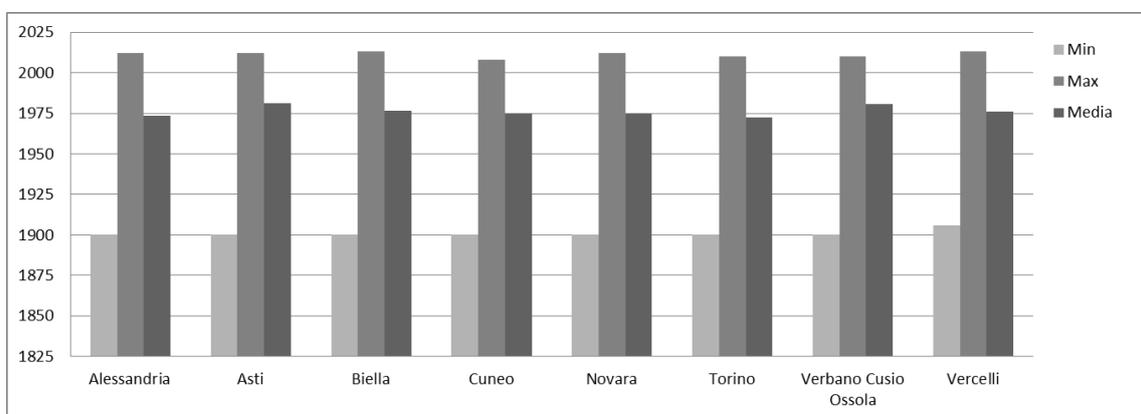


Figura 7 - Anno di fondazione – distribuzione per Provincia

Analizzando la situazione per Provincia, si nota come le aziende di meno antica costituzione siano localizzate nelle Provincia di Vercelli (1906), mentre nelle rimanenti Province - Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Torino, Verbano Cusio Ossola- le aziende più antiche risalgono al 1900.

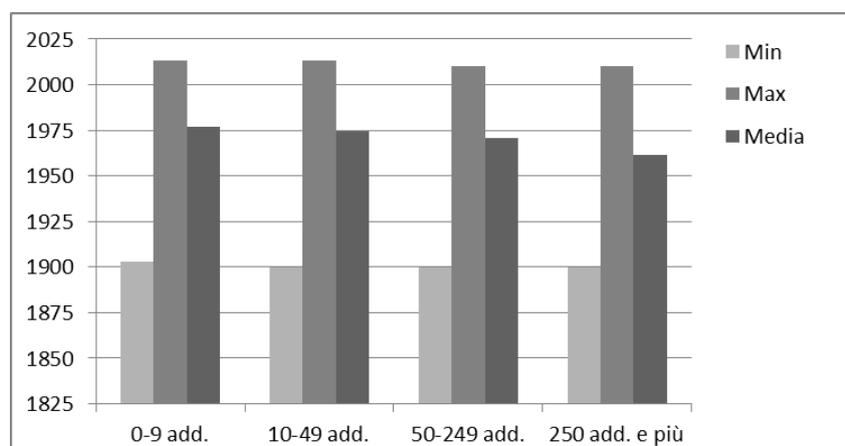


Figura 8 - Anno di fondazione – distribuzione per addetti

³ Il campione utilizzato è quello costituito dalle aziende manifatturiere che partecipano all'indagine congiunturale trimestrale di Unioncamere Piemonte

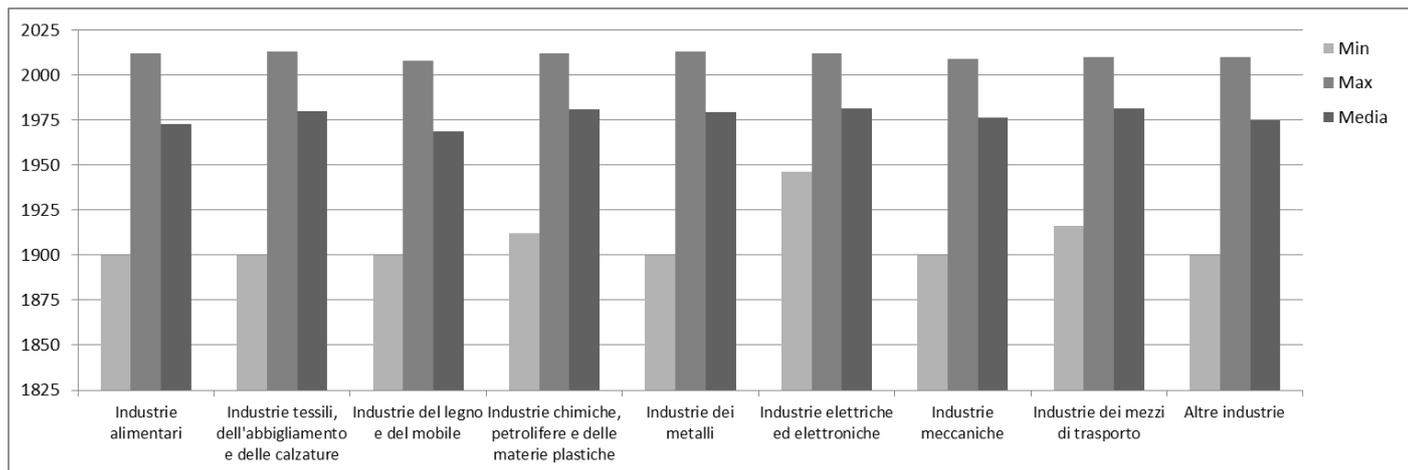


Figura 9 - Anno di fondazione – distribuzione per settore

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 meccanico e dei metalli (anno medio di fondazione rispettivo: 1976 e 1979).

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

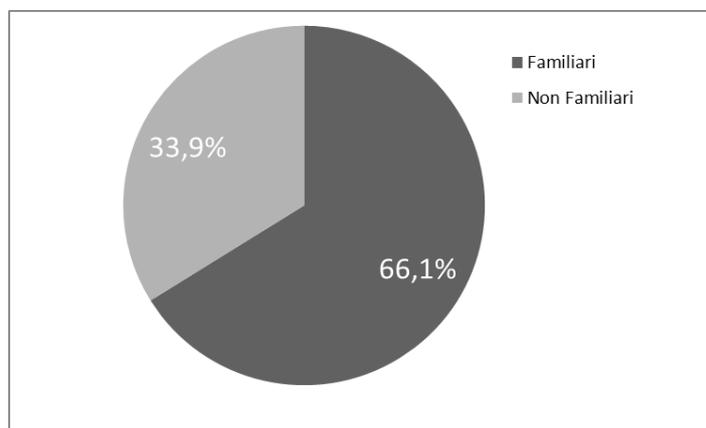


Figura 10 - Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte

Come mostrato dalla figura 10, è possibile notare come circa il 66% delle aziende del campione sia a conduzione familiare, contro il 34% di aziende che non risultano essere familiari.

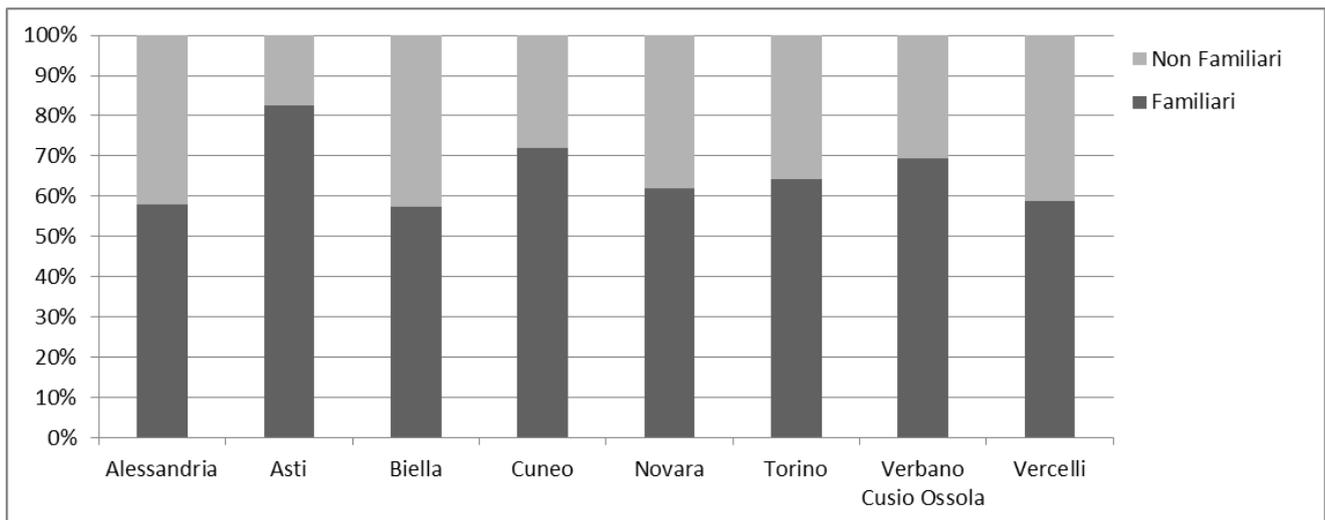


Figura 11 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per Provincia

Osservando i dati per Provincia, si rileva una significativa presenza di aziende familiari nelle Province di Asti (82,5%), Cuneo (72%), Verbano Cusio Ossola (69,3%). Per contro, le Province di Biella, Alessandria, Vercelli registrano una presenza minore di imprese familiari: rispettivamente il 57,4%, il 58,1% e il 58,9%.

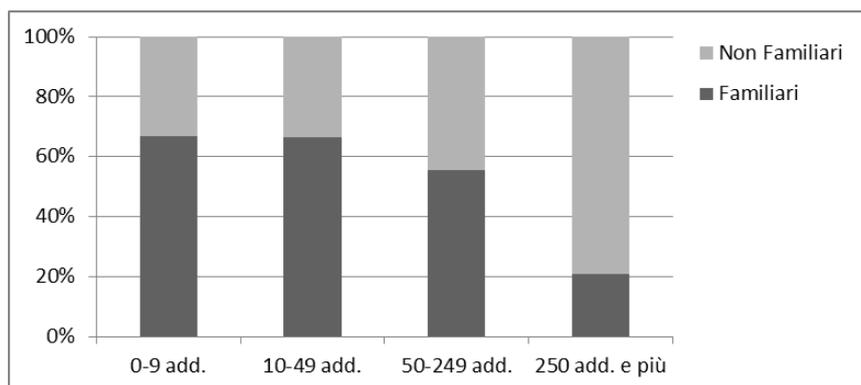


Figura 12 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per classe di addetti

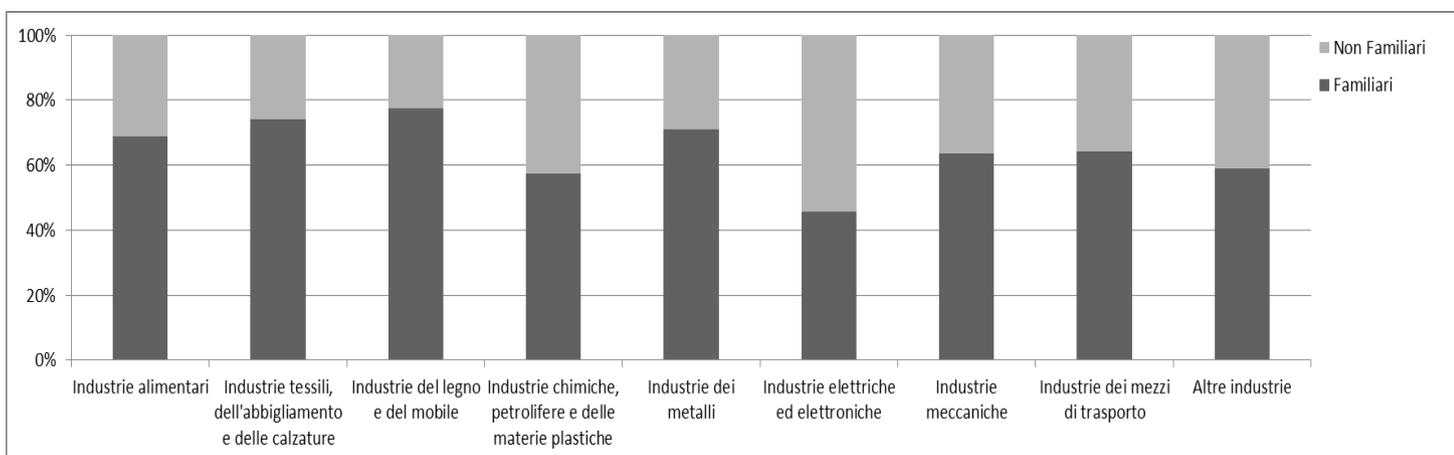


Figura 13 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per settore

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 66% del totale delle imprese. Le aziende con più di 250 addetti, per contro, registrano una maggiore presenza di aziende non familiari: pari a 79,1%.

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 54,5%.

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 (77,5% di aziende familiari), nel settore tessile, dell'abbigliamento e delle calzature (74,2%) e in quello dei metalli (71%).

3.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero

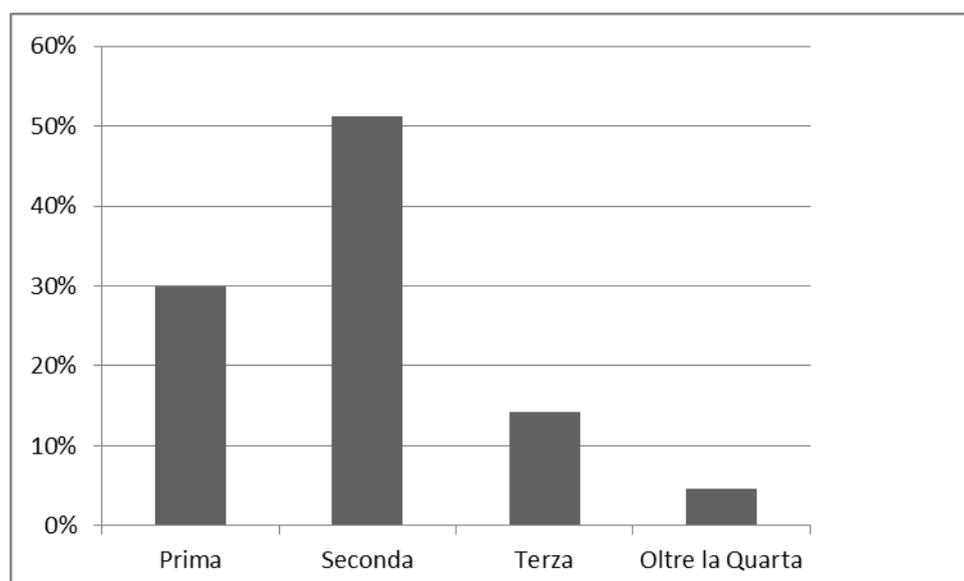


Figura 14 - Generazione alla guida delle aziende familiari

Prendendo in considerazione le aziende familiari del campione e le generazioni che ne sono alla guida, si è potuto evidenziare come il 30% delle aziende familiari piemontesi sia alla prima generazione, il 51,3% sia alla seconda generazione, il 14,2% sia alla terza generazione ed il rimanente 3% sia alla quarta generazione e oltre.

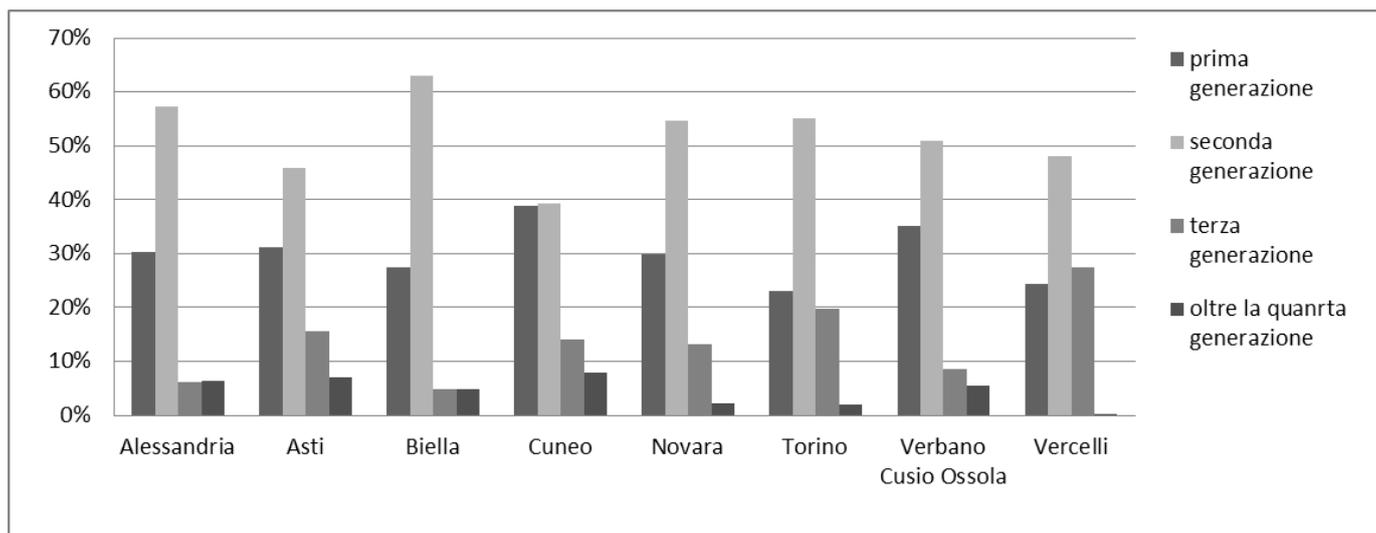


Figura 15 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per Provincia

Le aziende familiari alla prima generazione sono maggiormente presenti nelle Province di Cuneo (38,8%), del Verbanò Cusio Ossola (35,1%) e di Asti (31,2%). Tra le aziende familiari piemontesi alla seconda generazione si registra una significativa presenza nelle Province di Biella(62,9%), Alessandria (57,2%) ed Torino (55,17%). Le Province che registrano una maggiore presenza di aziende familiari alla terza generazione sono la Provincia di Vercelli (27,13%), la Provincia di Torino (19,7%) e la Provincia di Asti (15,6%). Le aziende familiari alla quarta generazione e oltre sono maggiormente presenti nelle Province di Cuneo(7,90%), Asti (7,1%) e Alessandria (6,34%), mentre le aziende alla quarta generazione e oltre sono quasi assenti nelle Province di Vercelli (0,1%).

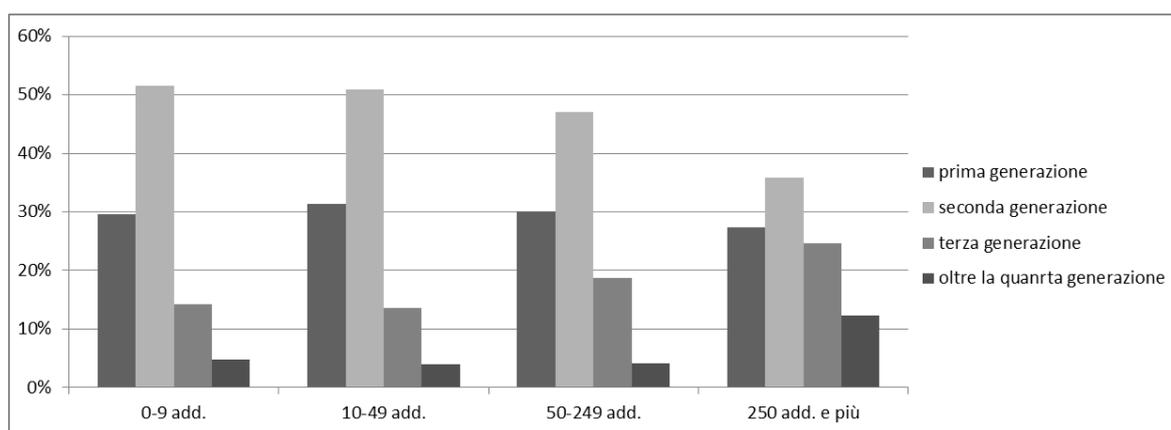


Figura 16 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per classe di addetti

Prendendo in considerazione le aziende familiari per classe di addetti si può notare come le aziende familiari alla prima generazione abbiano meno di 250 addetti: il 29,6% delle imprese che contano tra i 0 e i 9 addetti, il 31,4% delle imprese che contano tra i 10 e i 49 addetti sono alla prima generazione, e il 30,1% delle imprese contano tra i 50 e i 249 addetti. Le aziende familiari in cui la seconda generazione è alla guida contano meno di 250 addetti: : il 51,5% delle imprese che contano tra i 0 e i 9 addetti, il 50,9% delle imprese che contano tra i 10 e i 49 addetti

sono alla prima generazione, e il 47% delle imprese con 50-249 dipendenti. Le aziende familiari alla terza generazione sono presenti in particolar modo tra le imprese che contano oltre i 250 addetti (24,6%) e le aziende che contano tra i 50 e 249 addetti (18,7%). 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 12,3% 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 (44%), nel settore delle industrie elettriche ed elettroniche (35,9%) e nel settore tessile, dell'abbigliamento e delle calzature (35,6%). Le aziende familiari alla seconda generazione sono presenti soprattutto nel settore delle industrie elettriche ed elettroniche (60,6%), nel settore delle industrie dei metalli (58,7%) e nel settore delle industrie chimiche, petrolifere e delle materie plastiche (58,1%). Le imprese con la terza generazione alla guida operano in particolar modo nei settori alimentare (35,6%), nel settore meccanico (21,8%) e tessile (10,4%). Infine, le aziende alla quarta generazione e oltre sono attive soprattutto nei settori del legno e del mobile (11,2%) e nell'alimentare (4,4%).

3.4 Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda⁴

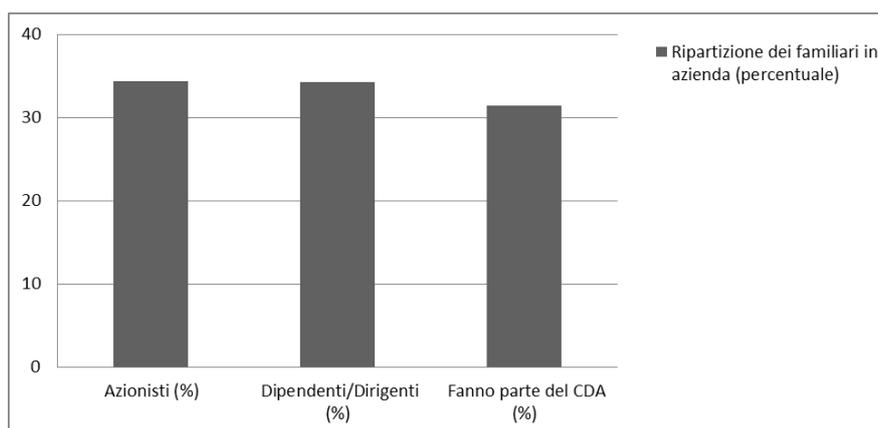


Figura 17 - Il ruolo dei familiari coinvolti all'interno dell'azienda

All'interno delle aziende familiari piemontesi che operano nel settore manifatturiero, i membri della famiglia ricoprono diverse posizioni. I dati mostrano che il 34,2% riveste il ruolo di dipendente o dirigente, il 34,4% è azionista dell'azienda e infine il 31,4% 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 (49,1%). Tra le aziende che contano dai 10 ai 49 dipendenti i familiari ricoprono principalmente il ruolo di azionisti (34,1%) e, in misura minore il ruolo di dipendenti/dirigenti (33%). Nelle imprese che hanno tra i 50 e i 249 addetti i familiari sono soprattutto azionisti (38,48%) e componenti del CDA (35,75%). Infine, tra le aziende con più di 250 dipendenti i familiari in azienda rivestono soprattutto il ruolo di componenti del CDA (46,51%) e, in misura minore, quello di azionisti (32,56%).

⁴ I dati riportati non sono stati pesati

3.5 I fattori di successo per le aziende piemontesi nel settore manifatturiero

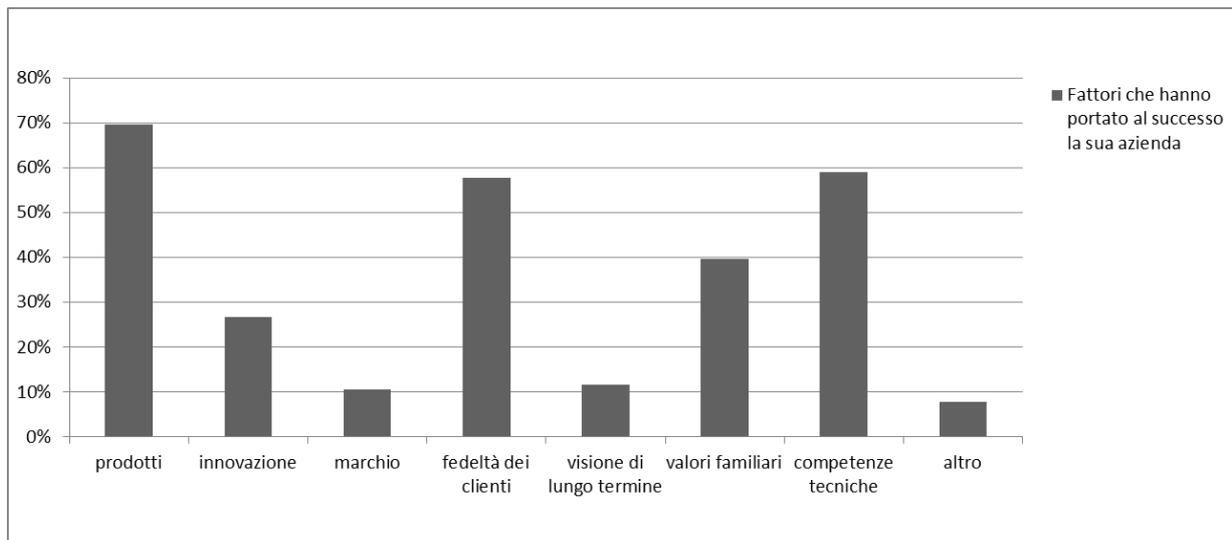


Figura 18 - I fattori che hanno portato al successo l'azienda

I principali fattori che, secondo gli imprenditori, hanno portato al successo delle aziende del campione sono: i prodotti (69,8%), le competenze tecniche (59%), e la fedeltà dei clienti (57,9%). I fattori che sembrano aver contribuito in misura minore al successo dell'azienda sono la visione di lungo termine (11,7%) e il marchio (10,5%).

3.6 Le principali sfide per il futuro delle aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero

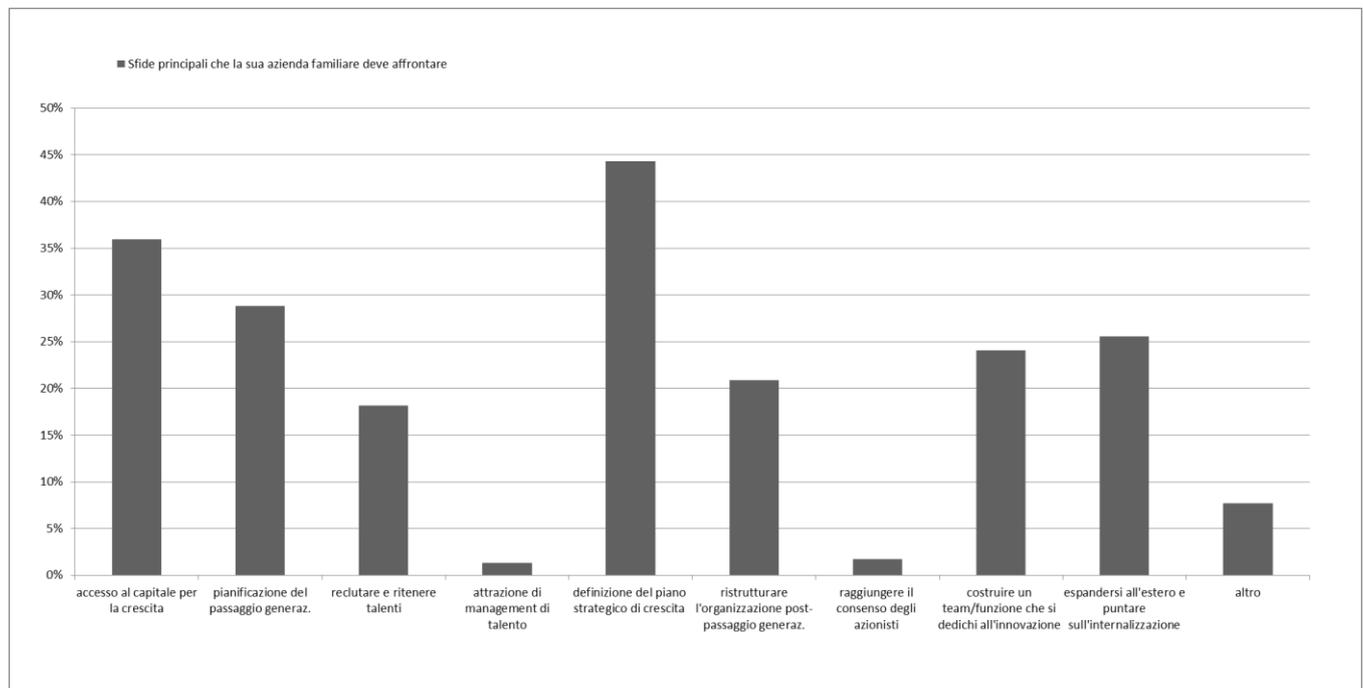


Figura 19 - Le principali sfide che l'azienda deve affrontare in futuro

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 44,3% delle aziende rispondenti), l'accesso al capitale per la crescita (segnalata dal 35,9% delle aziende) e la pianificazione del passaggio generazionale (considerata tra le sfide principali dal 28,8% delle aziende rispondenti al questionario).

3.7 Personale dedicato all'innovazione presso le aziende familiari piemontesi nel settore manifatturiero

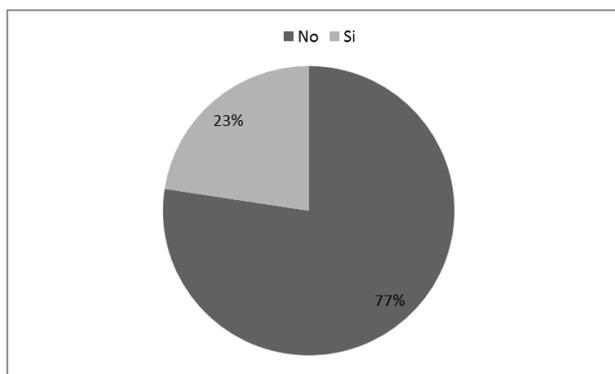


Figura 20–Ripartizione del personale dedicato all'innovazione

Come mostrato dalla figura 20, è possibile notare come circa il 77% delle aziende del campione non predispone personale dedicato stabilmente all'innovazione, contro il 23% di aziende che predispone tale figura.

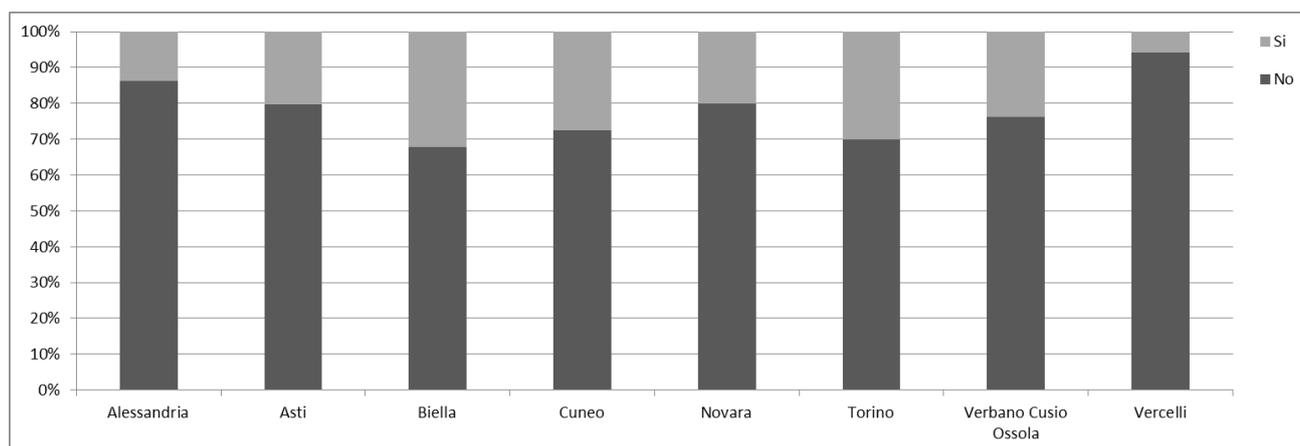


Figura 21–Ripartizione del personale dedicato all'innovazione- distribuzione per Provincia

Osservando i dati per Provincia, si rileva un percentuale maggiore di personale dedicato all'innovazione nelle Province di Biella (32%), Torino (30%), Cuneo (28%). Per contro, le Province di Alessandria, Vercelli registrano una presenza minore di personale dedicato stabilmente all'innovazione: rispettivamente il 10% e il 6%.

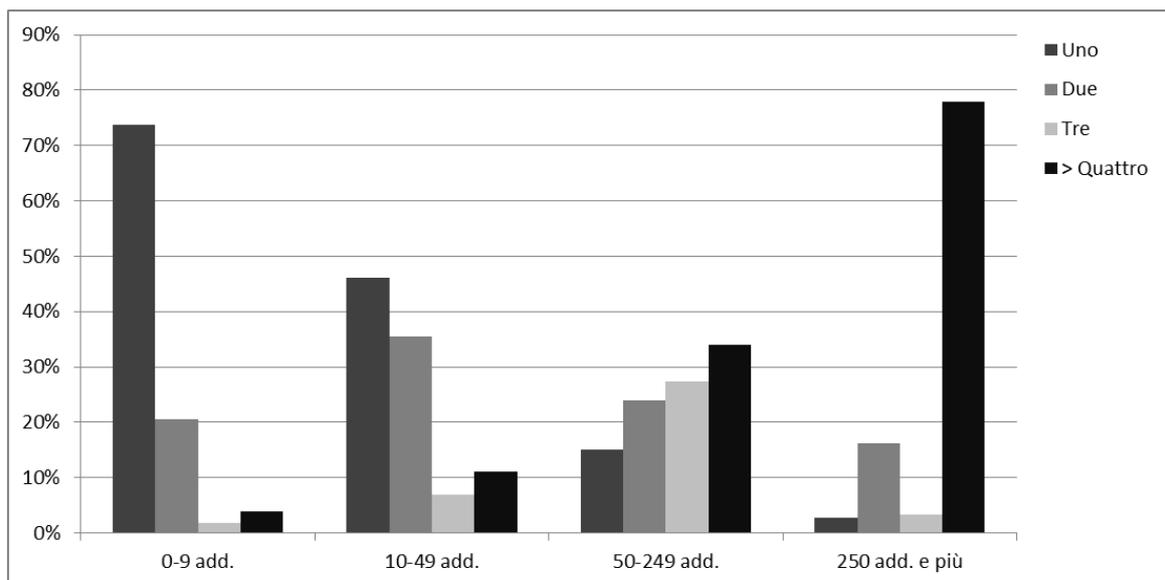


Figura 22–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione- distribuzione per classe addetti

Prendendo in considerazione le aziende per classe di addetti si può notare come le aziende con più di 250 addetti abbia più di quattro persone dedicate stabilmente all’innovazione (78%), contro le imprese che contano tra i 0 e i 9 addetti, possiedono una persona dedicata all’innovazione per il 74%.

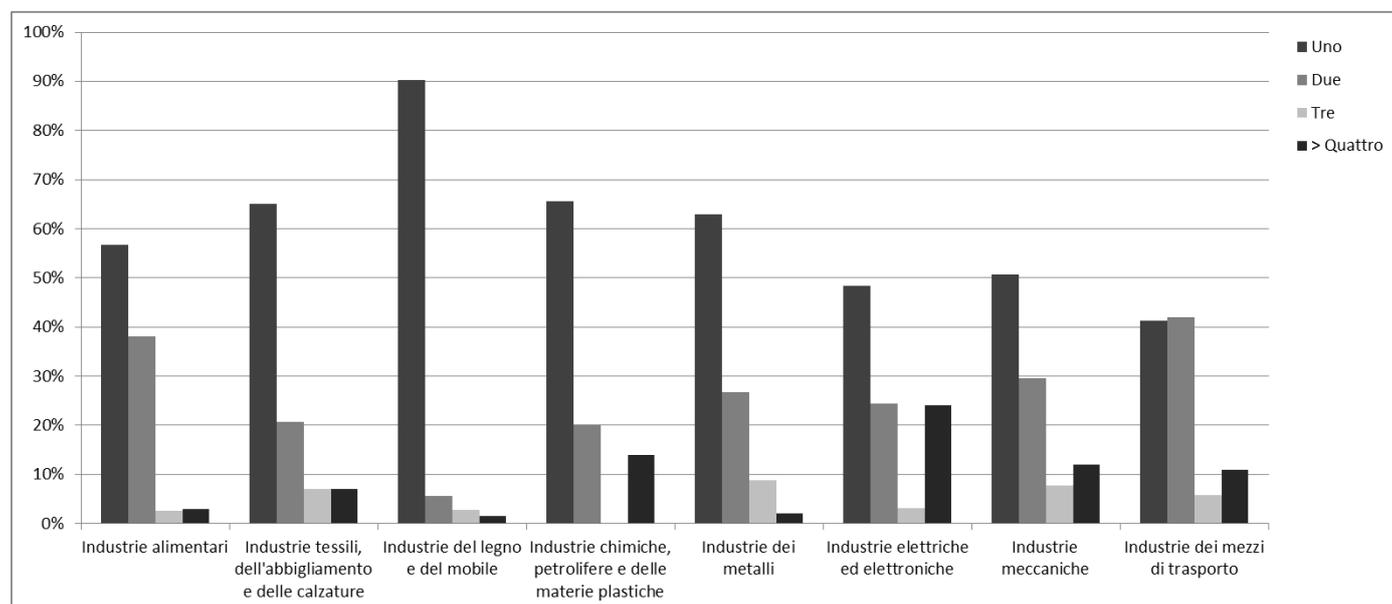


Figura 23–Ripartizione del personale dedicato all’innovazione- distribuzione per settore

Analizzando il settore di appartenenza delle aziende si riscontra una presenza importante di più di quattro persone dedicate stabilmente all’innovazione nel settore delle industrie elettriche ed elettroniche (24%) e nelle industrie meccaniche(12%). I settori in cui vi è meno presenza di personale dedicato stabilmente all’innovazione risulta essere presente nel settore delle industrie del legno (90%), nel settore delle industrie chimiche, petrolifere(66%) e nel settore delle industrie tessile(65%).

4. ANALISI DEI DATI SULLE AZIENDE PIEMONTESE DEL SETTORE COMMERCIO

In questa sezione andiamo ad analizzare i dati raccolti attraverso il questionario sottoposto a un campione di aziende familiari piemontesi appartenenti al settore del commercio e della ristorazione⁵.

4.1 Anno di fondazione delle aziende piemontesi nel settore del commercio

L'anno medio di fondazione delle aziende oggetto del campione è il 1987. Le più antiche sono state fondate nel 1900, quelle più recenti nel 2014. Le aziende di più recente costituzione sono state fondate nelle Province di Torino e Verbania nel 2014.

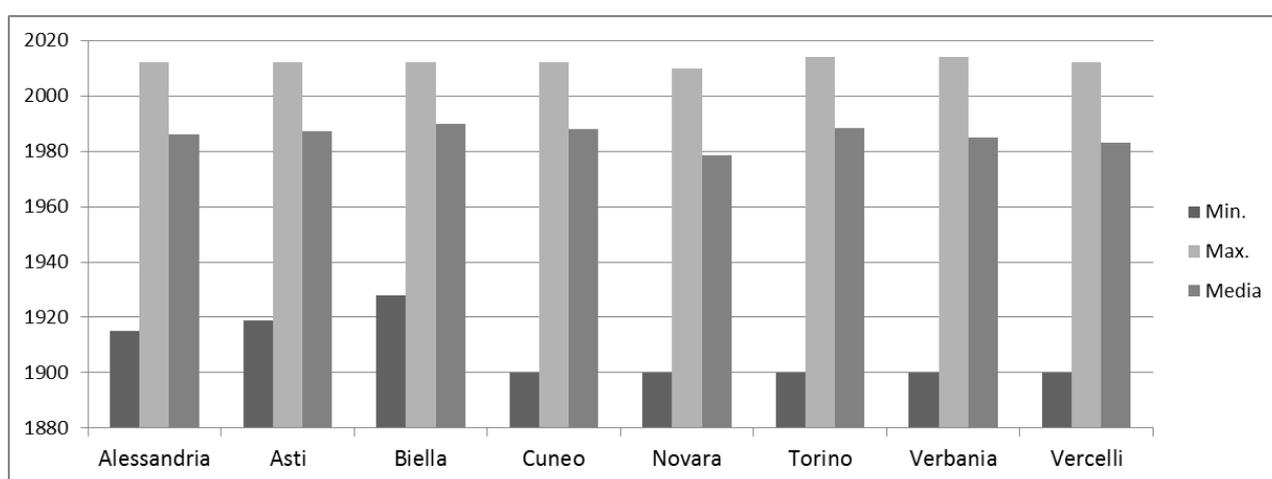


Figura 20 - Anno di fondazione – distribuzione per Provincia

Analizzando la situazione per Provincia, si nota che le aziende più longeve sono localizzate a Cuneo, Novara, Torino, Vercelli, Verbania (1900), mentre nelle Province di Asti, Alessandria e Biella le aziende meno antiche sono state costituite rispettivamente nel 1919, 1915 e nel 1928.

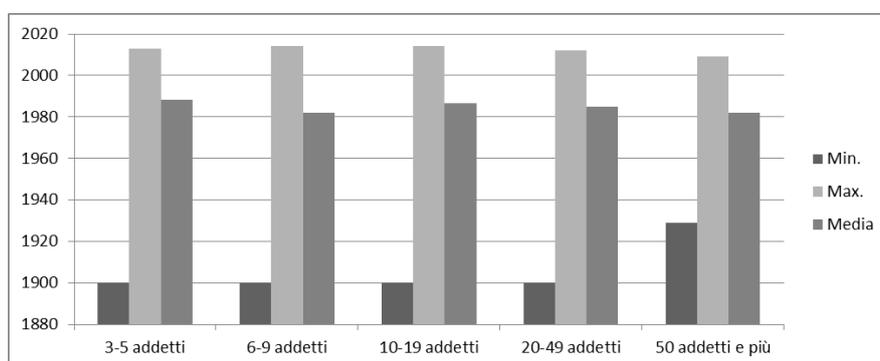


Figura 21 - Anno di fondazione – distribuzione per classe di addetti

⁵ Il campione utilizzato è quello costituito dalle aziende del commercio e della ristorazione che partecipano all'indagine congiunturale trimestrale di Unioncamere Piemonte

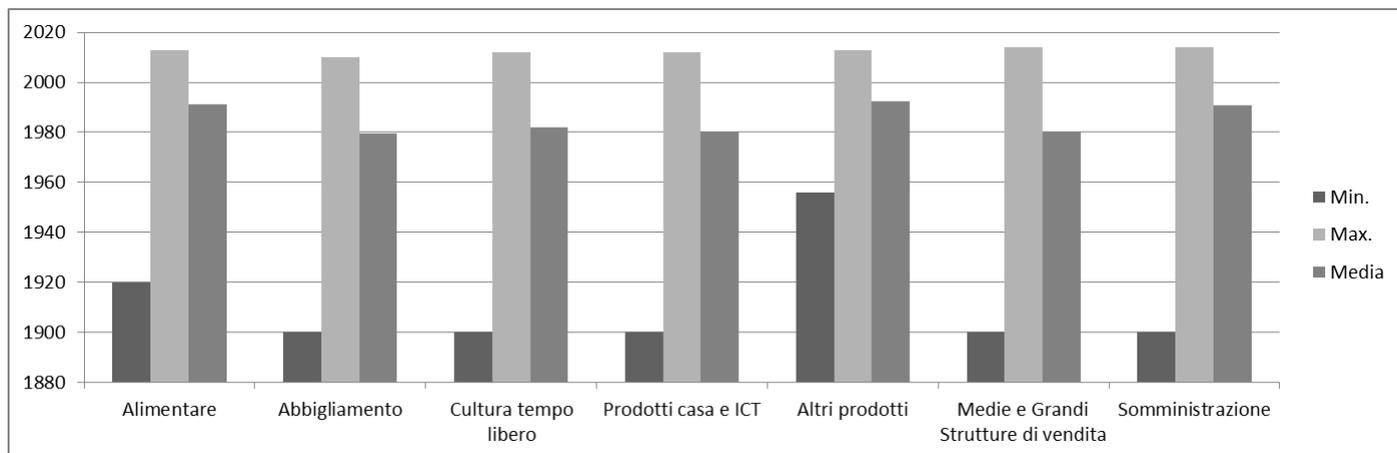


Figura 22 - Anno di fondazione – distribuzione per settore

Considerando la classe di addetti e il settore di appartenenza delle aziende del commercio in Piemonte, le più longeve risultano essere quelle che contano più di 50 addetti e da 6 a 9 addetti (anno medio di fondazione 1982) e che operano nel settore delle medie e grandi strutture di vendita, nel settore prodotti casa e ICT e dell'abbigliamento (anno medio di fondazione rispettivo 1980).

4.2 Aziende familiari e aziende non familiari nel settore del commercio in Piemonte

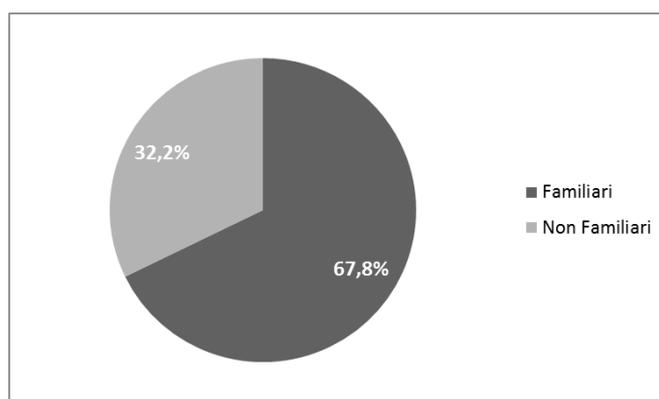


Figura 23- Ripartizione tra aziende familiari e non familiari in Piemonte

Come è possibile osservare dal grafico, circa il 67,8% delle aziende del campione è a conduzione familiare, mentre circa il 32,2% è costituito da aziende non familiari.

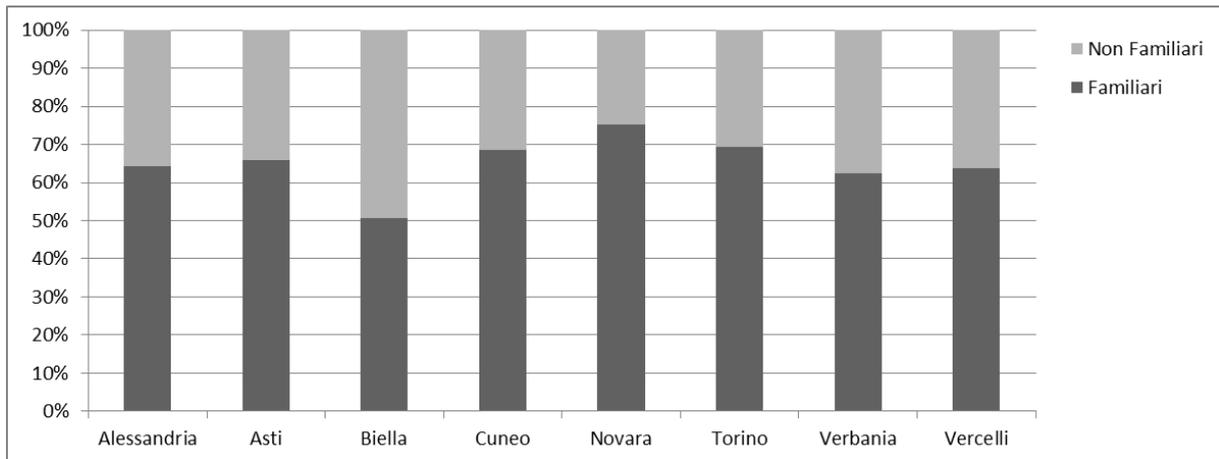


Figura 24 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per Provincia

I dati mostrano una presenza maggiore di imprese familiari nelle Province di Novara (75,3%), Torino (69,3%) e Cuneo(68,5%), mentre nelle Province di Verbania e Biella la presenza di aziende familiari risulta leggermente più contenuta (rispettivamente il 62,5% e il 50,6%).

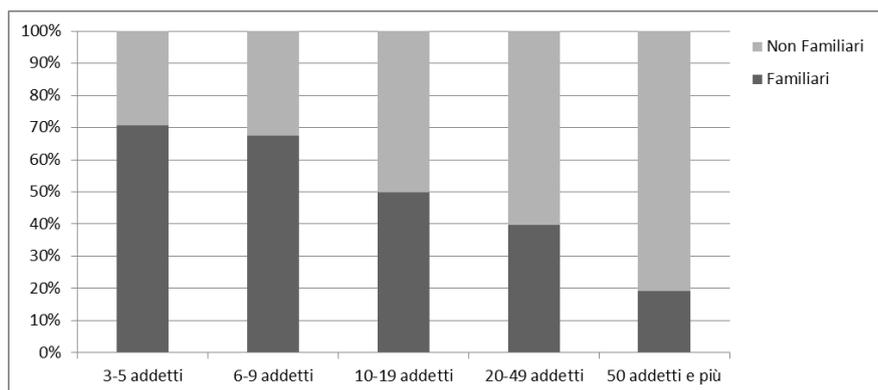


Figura 25 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per classe di addetti

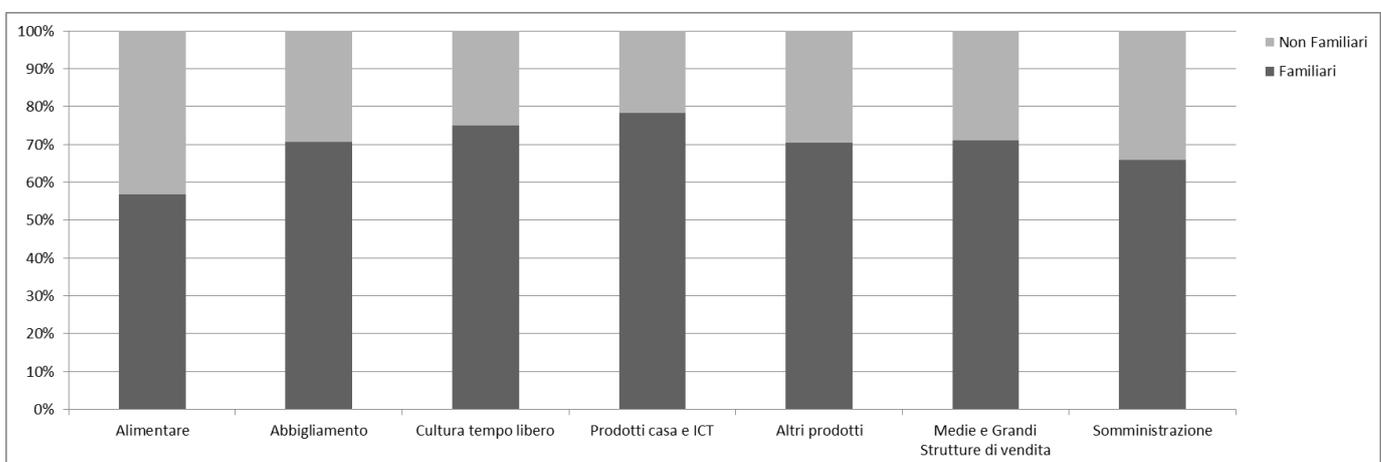


Figura 26 - Aziende familiari e aziende non familiari – distribuzione per settore

Osservando i dati per classe di addetti, le imprese familiari sono prevalenti tra le imprese che contano meno di 9 addetti dove esse rappresentano oltre il 67% del totale, nelle aziende oltre i 20 addetti vi è una presenza di aziende familiare inferiore del 40%. Se consideriamo la distribuzione delle imprese familiari per settore, è possibile notare una presenza più significativa di aziende familiari nel settore prodotti casa e ICT (78,3%), nel settore della cultura (75,1%) e nelle medie e grandi strutture di vendita (71%), seguito dal settore dell'abbigliamento (70,7%).

4.3 Generazione alla guida delle aziende familiari piemontesi nel settore del commercio

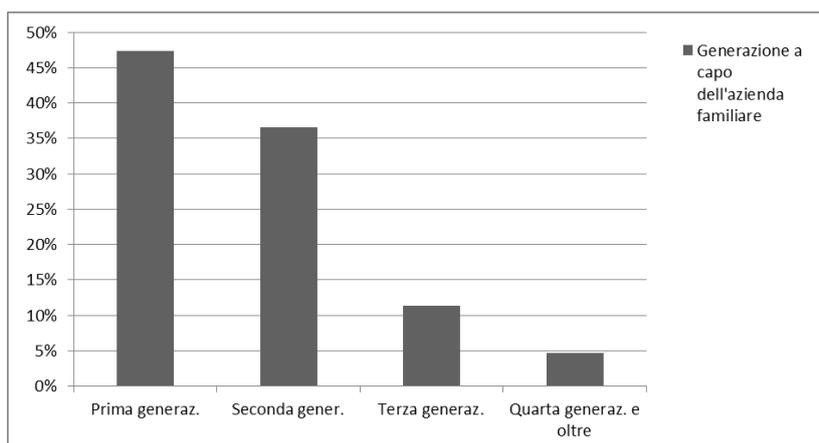


Figura 27 - Generazione alla guida delle aziende familiari

Prendendo in considerazione le aziende familiari del campione e le generazioni che ne sono alla guida, è possibile notare come il 47,4% delle aziende familiari sia alla prima generazione, il 3,5% sia alla seconda generazione, l'11,3% sia alla terza generazione ed infine il 4,7% sia alla quarta generazione e oltre.

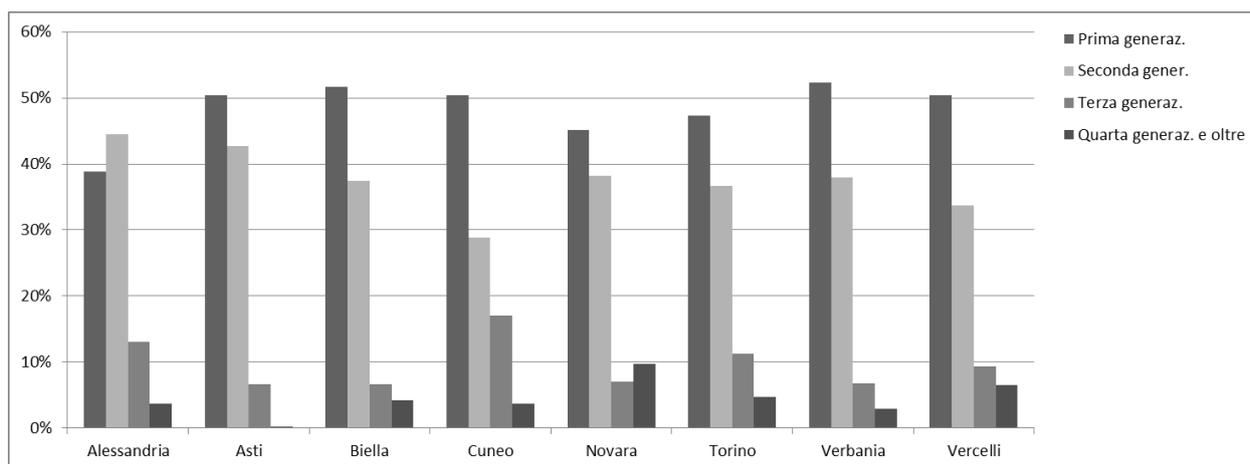


Figura 28 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per Provincia

Il grafico mostra che le imprese familiari del territorio piemontese che operano nel settore del commercio sono prevalentemente guidate dalla prima generazione, in particolare nelle Province di Verbania (52,3%), Biella (51,6%) e Cuneo, Vercelli (50,4%) e Asti (50,3%). Aziende alla seconda generazione sono soprattutto presenti nelle Province di Alessandria (44,4%) e Asti (42,7%), mentre le Province che vedono una significativa presenza di

aziende alla terza generazione sono quella di Cuneo (17%), Alessandria (13%) e Torino (11,3%). Infine, si segnala la presenza di aziende alla quarta generazione soprattutto nelle Province di Novara (9,7%) ed Vercelli (6,5%).

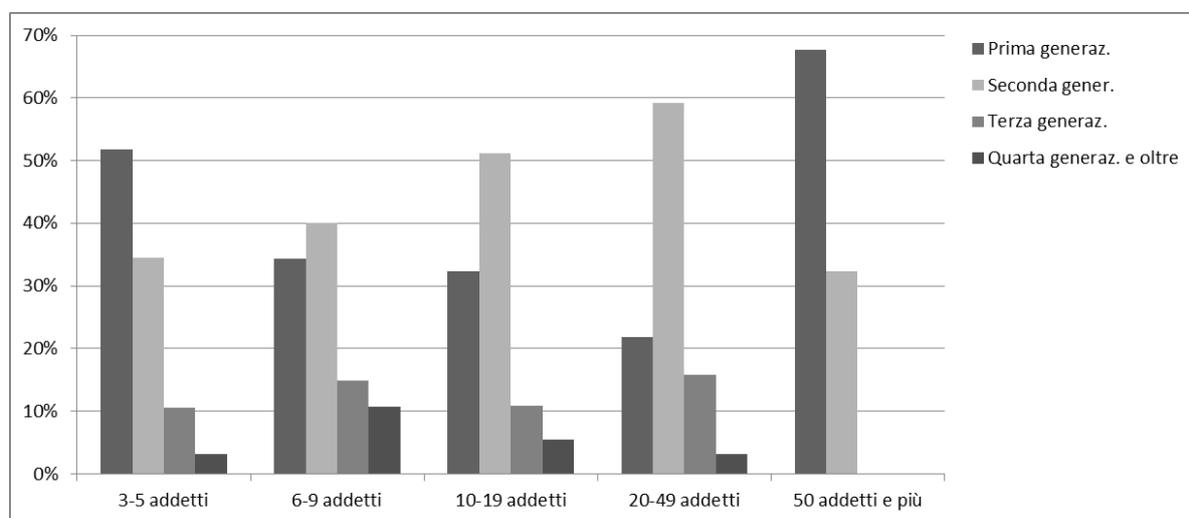


Figura 29 - Generazione alla guida delle aziende familiari – distribuzione per classe di addetti

Prendendo in considerazione la classe di addetti, le aziende familiari del campione guidate dalla prima generazione contano più di 50 addetti (67,7%) oppure hanno tra i 3 e i 5 addetti (51,8%). La seconda generazione possiede aziende familiari piemontesi che contano dai 20 ai 49 addetti (59%), mentre la terza generazione possiede in particolar modo imprese che contano tra i 6 e i 9 addetti (15,7%). La classe dimensionale che conta il maggior numero di imprese alla quarta generazione (e oltre) è quella delle aziende con 6-9 addetti (10,7%) e con 10-19 addetti (5,5%).

4.4 I fattori di successo per le aziende piemontesi che operano nel settore del commercio

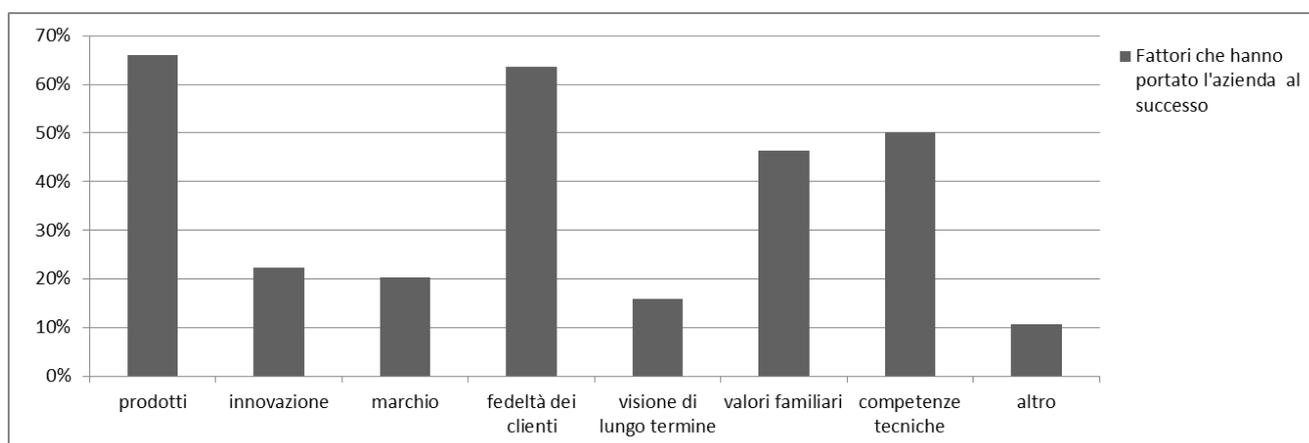


Figura 30 - I fattori che hanno portato al successo l'azienda

I fattori che hanno portato le aziende del territorio piemontese al successo sono soprattutto: i prodotti (66,3%), la fedeltà dei clienti (63,6%), e le competenze tecniche (50,2%). Per contro, i fattori che hanno inciso in maniera minore per le aziende del campione sono l'innovazione e il marchio (segnalati rispettivamente dal 22,4% e dal 20,4% delle aziende rispondenti).

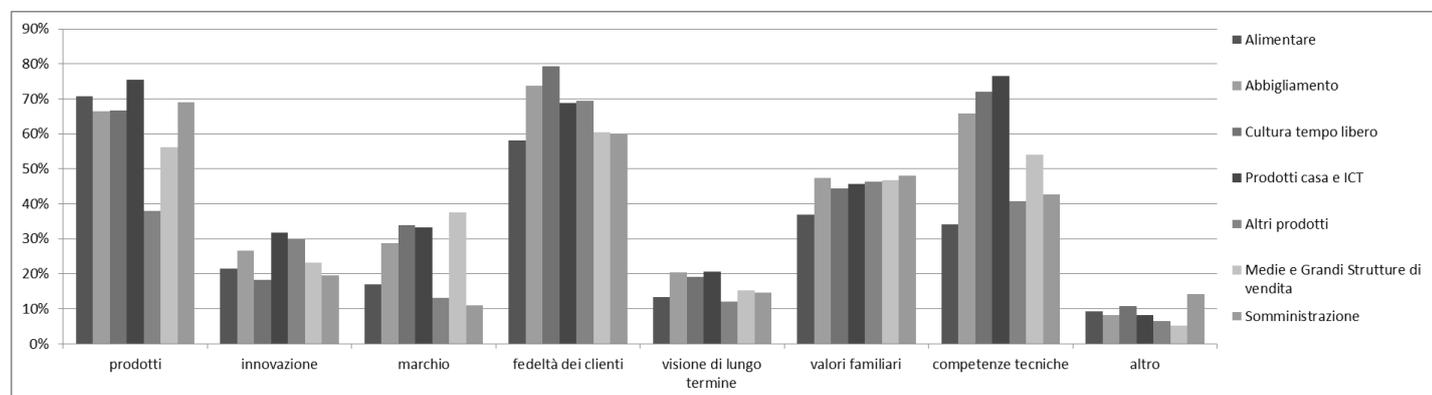


Figura 31 – I fattori che hanno portato al successo l'azienda –per settore

Prendendo in considerazione il settore produttivo in cui operano le aziende rispondenti, è emerso che il prodotto riveste un ruolo fondamentale nel settore prodotti per la casa e ICT (75,4%) e alimentare (70,8%). Un altro fattore considerato chiave del successo aziendale è la fedeltà dei clienti, ritenuta molto importante dalle imprese che operano nel settore della cultura e tempo libero (79,4%) e dell'abbigliamento (73,85%). Le competenze tecniche hanno maggiore rilievo per le aziende nel settore dei prodotti per la casa e ICT (76,6%), nel settore della cultura e tempo libero (72,11%), e nell'abbigliamento (65,7%).

LE AZIENDE PIEMONTESE IN NUMERI

L'analisi del campione di imprese piemontesi –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 i principali risultati relativi alle aziende del campione costituito da 699 imprese piemontesi aventi un fatturato superiore ai 25 milioni di euro:

- Solo nelle province di Biella (7% vs 5%), Cuneo (19% vs 15%) e Novara (10% vs 7%) 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 (20,2%) e manifatturiero (46,2%)
- 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 (8,43% nel 2008 e 5,43% nel 2013) è maggiore rispetto a quello delle aziende non familiari (6,31% nel 2008 e 3,75% nel 2013)
 - Anche gli indici ROI (Return on Investments) e ROS (Return on Sales) delle aziende familiari nel 2013 (rispettivamente 6,79% e 3,31%) sono maggiori di quelli registrati dalle aziende non familiari (rispettivamente 6,28% e 2,85%)
 - Nell'arco degli anni osservati (2008-2013) la capacità di far fronte al debito è cambiata; nel 2013 le aziende familiari hanno un rapporto PNF/EBITDA di 2,33 (-3,28% rispetto al 2008), mentre le aziende non familiari di 1,70 (-3,67% rispetto al 2008)
 - La resistenza alla congiuntura è confermata dall'analisi del fatturato, che per le aziende familiari cresce (+18,87%) così come per le imprese non familiari (+8,77%)

5. 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 2008 al 2013.

Per osservare tale fenomeno, è stato costruito un database⁶ 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 52% delle aziende è risultato essere a conduzione familiare mentre il 48% delle aziende è ad azionariato diffuso. Del totale delle aziende analizzate 20 risultano essere quotate.

Tipologia azienda Dimensione/ Quotazione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Over 25 Mio€ (num.)	362 (di cui 9 quotate)	337 (di cui 11 quotate)	699
Over 25 Mio€ (%)	52% (di cui 2,5% quotate)	48% (di cui 3,3% quotate)	100%

Tabella 1 - Composizione del campione

Nell'appendice metodologica B 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).

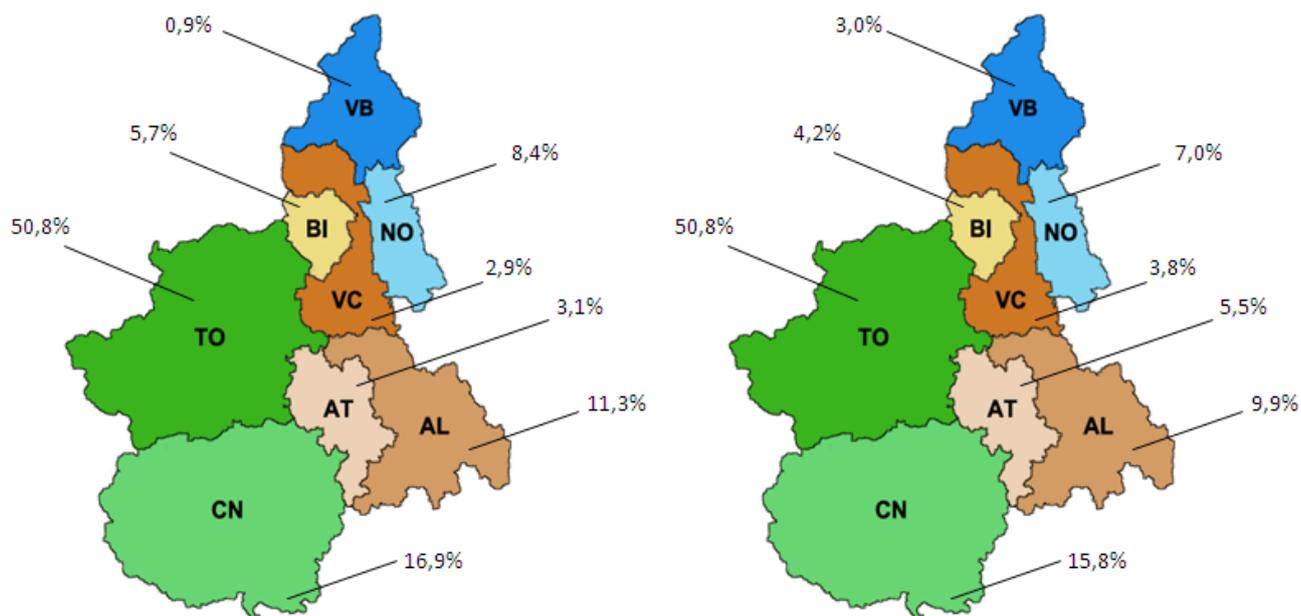
Nella prima parte del presente capitolo si descrivono i risultati ottenuti dall'analisi con la finalità di offrire una panoramica della distribuzione geografica e della settorialità delle imprese. La seconda parte illustra l'analisi degli indicatori economico-finanziari, che è stata condotta in maniera 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:

⁶ Si vedano gli allegati per le metodologie con cui è stato costruito il campione analizzato.



*Fonte: Piemonte in Cifre, Annuario Statistico Regionale, Imprese registrate, iscritte e cessate per forma giuridica e provincia Anno 2013;
http://www.piemonteincifre.it/set_i.htm

Figura 32 - Distribuzione geografica delle imprese presenti nel campione (a sinistra) e quella ISTAT (a destra)

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 quella rilevata dall'ISTAT⁷.

Come è possibile osservare nella cartina, la maggioranza delle grandi imprese piemontesi è localizzata nella Provincia di Torino (50,8%), nella Provincia di Cuneo (16,9%) e nella Provincia di Alessandria (11,3%). I dati che più si discostano da quelli rilevati dall'ISTAT, risultando superiori, sono quelli relativi alle Province di Biella (5,7% vs 4,2%), Novara (8,4% vs 7%) e Alessandria (11,3% vs 9,9%) ; risultano invece inferiori quelli relativi alle Province di Verbania (0,9% vs 3%) ed Asti (3,1% vs 5,5%).

Un'immagine più chiara della presenza delle aziende familiari piemontesi è data dalle seguenti tabelle.

	Familiare (num)	Non familiare (num)	Totale per Prov	Familiare (%)	Non familiare (%)	Totale per Prov (%)
AL	39	40	79	11%	12%	11,3%
AT	8	14	22	2%	4%	3,1%
BI	24	16	40	7%	5%	5,7%
CN	67	51	118	19%	15%	16,9%
NO	37	22	59	10%	7%	8,4%
TO	174	181	355	48%	54%	50,8%
VB	4	2	6	1%	1%	0,9%
VC	9	11	20	2%	3%	2,9%
TOT	362	337	699	100%	100%	100%

Tabella 2 - Dettaglio della distribuzione geografica delle imprese campione

⁷ Fonte: Piemonte in Cifre, Annuario Statistico Regionale, Imprese registrate, iscritte e cessate per forma giuridica e provincia Anno 2013

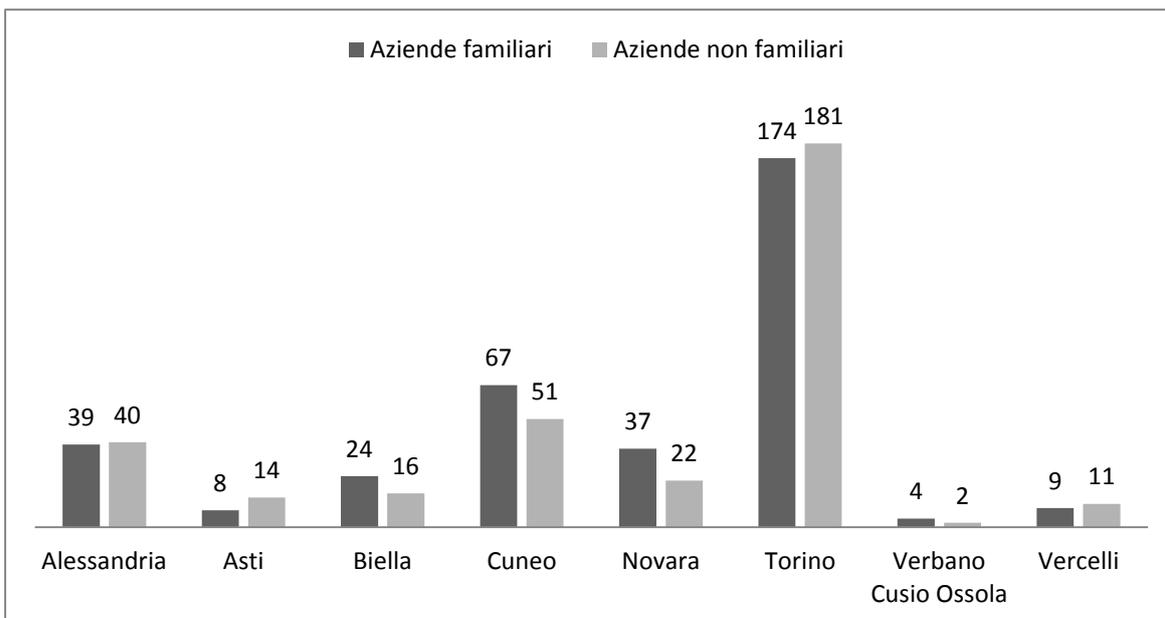


Figura 33 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi

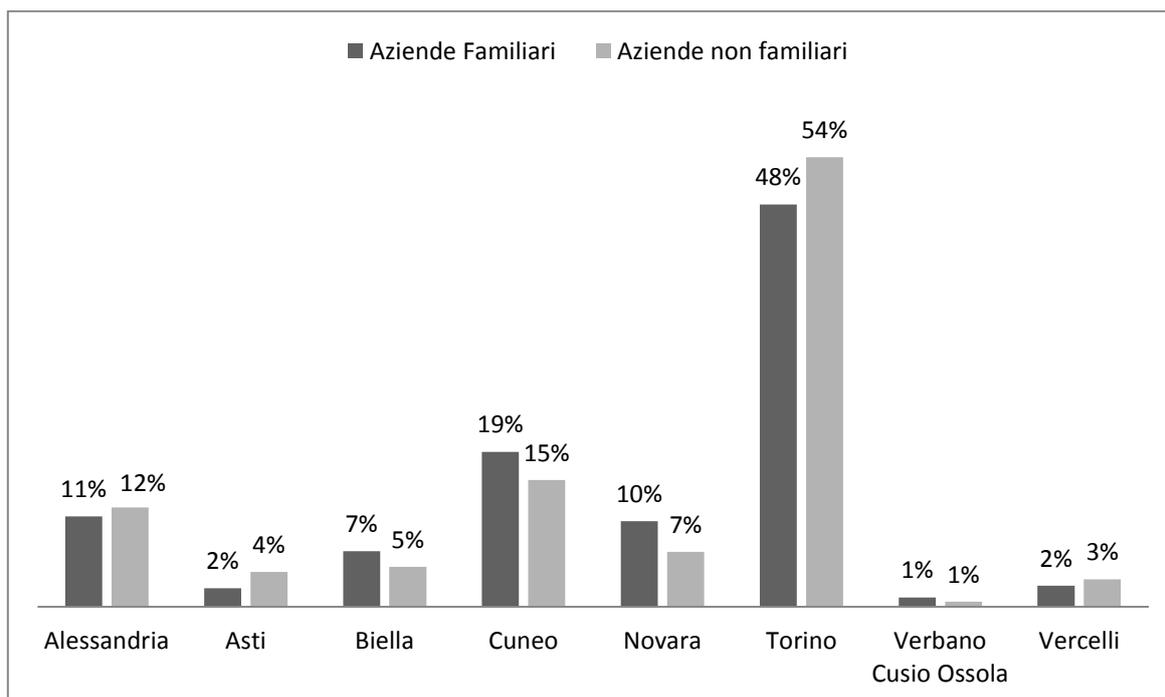


Figura 34 - Distribuzione geografica delle imprese familiari e non familiari presenti nel campione di analisi – percentuali

Osservando le due tabelle è possibile notare come, tra le aziende con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro, le imprese familiari siano superiori rispetto a quelle ad azionariato diffuso nelle seguenti Province: Biella (7% vs 5%), Cuneo (19% vs 15%) e Novara (10% vs 7%). Una situazione di sostanziale parità si ritrova nelle Province di Vercelli (2 vs 3%), Alessandria (11% vs 12%) e Verbania (1%); mentre nelle rimanenti Province sono le aziende non familiari a prevalere.

6.1.2 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.

Macrosettori	Sigla	Familiare (num.)	Non familiare (num.)	Familiare su tot. settore (%)	Non familiare su tot. settore (%)	Tot. Settore (num.)	Tot. Settore (%)	Familiare su tot. familiari (%)	Non familiare su tot. Non familiare (%)
Attività manifatturiere	C	166	157	51,4%	48,6%	323	46,2%	45,9%	46,6%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	E	0	10	0,0%	100,0%	10	1%	0,0%	3,0%
Costruzioni	F	15	9	62,5%	37,5%	24	3%	4,1%	2,7%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	G	80	61	56,7%	43,3%	141	20,2%	22,1%	18,1%
Trasporto e magazzinaggio	H	12	10	54,5%	45,5%	22	3%	3,3%	3,0%
Servizi di alloggio e ristorazione	I	1	3	25,0%	75,0%	4	1%	0,3%	0,9%
Servizi di informazione e comunicazione	J	7	10	41,2%	58,8%	17	2%	1,9%	3,0%
Attività finanziarie e assicurative	K	13	7	65,0%	35,0%	20	3%	3,6%	2,1%
Attività immobiliari	L	9	3	75,0%	25,0%	12	2%	2,5%	0,9%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	M	44	28	61,1%	38,9%	72	10%	12,2%	8,3%
Attività amministrative e di servizi di supporto	N	8	11	42,1%	57,9%	19	3%	2,2%	3,3%
Sanità e assistenza sociale	Q	0	7	0,0%	100,0%	7	1%	0,0%	2,1%
Altre attività di servizi	S	0	0	0,0%	0,0%	0	0%	0,0%	0,0%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	D	4	13	23,5%	76,5%	17	2%	1,1%	3,9%
Istruzione	P	0	1	0,0%	100,0%	1	0%	0,0%	0,3%
Agricoltura silvicoltura e pesca	A	2	5	28,6%	71,4%	7	1%	0,6%	1,5%
Estrazione di minerali da cave e miniere	B	0	2	0,0%	100,0%	2	0%	0,0%	0,6%
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento	R	1	0	100,0%	0,0%	1	0%	0,3%	0,0%
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	O	0	0	0,0%	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%	0,0%	0,0%
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	U	0	0	0,0%	0,0%	0	0%	0,0%	0,0%
Other	X	0	0	0,0%	0,0%	0	0%	0,0%	0,0%

Tabella 3 - Distribuzione per settore delle imprese del campione

Osservando la tabella è possibile notare come oltre il 50% delle imprese familiari si concentri in due macro-settori: il settore manifatturiero (46%) e quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio (20%). Il terzo settore in cui operano le imprese a conduzione familiare è quello delle attività professionali, scientifiche e tecniche (12%). 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 18% e al 47%) e a seguire le attività professionali, scientifiche e tecniche (8%).

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 2008-2013) 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				
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2013vs2012	2013vs2011	2013vs2010	2013vs2009	2013vs2008
Fatturato medio	94.187.103,68	92.494.727,54	91.996.173,28	83.415.318,70	75.255.253,75	79.236.037,64	1,83%	2,38%	12,91%	25,16%	18,87%
Numero medio dipendenti	304,79	296,22	285,57	267,59	283,83	266,51	2,89%	6,73%	13,90%	7,39%	14,37%
Costo medio dipendente	47.431,32	45.916,43	44.435,69	43.552,76	42.658,54	42.887,59	3,30%	6,74%	8,91%	11,19%	10,59%
Valore aggiunto medio	21.182.967,18	20.227.944,18	20.415.234,66	19.917.448,18	19.115.793,77	19.577.165,24	4,72%	3,76%	6,35%	10,81%	8,20%
Turnover del capitale investito	375%	395%	402%	366%	361%	424%	-5,23%	-6,92%	2,31%	3,65%	-11,75%
ROE	5,43	7,03	8,13	9,20	4,92	8,43	-22,69%	-33,20%	-40,94%	10,52%	-35,55%
ROI	6,79	6,74	7,60	7,82	6,21	7,89	0,67%	-10,67%	-13,14%	9,33%	-13,99%
ROS	3,31	3,65	4,30	4,52	3,31	4,68	-9,23%	-22,91%	-26,68%	0,20%	-29,27%
Cash Flow operativo medio	5.036.959,24	5.228.047,27	5.646.743,43	6.097.442,05	4.661.516,08	6.096.070,36	-3,66%	-10,80%	-17,39%	8,05%	-17,37%
Total Debt/Total Asset	60,0%	60,6%	61,8%	61,0%	60,2%	61,4%	-1,02%	-2,94%	-1,67%	-0,27%	-2,21%
Valore aggiunto/Fatturato	22,5%	21,9%	22,2%	23,9%	25,4%	24,7%	2,84%	1,35%	-5,81%	-11,46%	-8,97%
Operating Cash Flow/Fatturato	5,3%	5,7%	6,1%	7,3%	6,2%	7,7%	-5,39%	-12,87%	-26,84%	-13,67%	-30,49%
PFN/EBITDA	2,33	2,67	2,36	2,27	2,25	2,41	-12,70%	-1,47%	2,62%	3,57%	-3,28%

Tabella 4 - Risultati delle imprese familiari nel periodo 2008-2013

NON FAMILY	Totale						Variazioni percentuali				
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2013vs2012	2013vs2011	2013vs2010	2013vs2009	2013vs2008
Fatturato medio	125.723.262,50	131.537.428,49	134.241.919,78	123.085.615,33	106.264.091,86	115.587.067,17	-4,42%	-6,35%	2,14%	18,31%	8,77%
Numero medio dipendenti	407,56	411,12	427,72	420,59	403,23	402,88	-0,87%	-4,71%	-3,10%	1,07%	1,16%
Costo medio dipendente	50.634,37	49.408,20	48.867,24	47.828,44	45.116,04	46.434,56	2,48%	3,62%	5,87%	12,23%	9,04%
Valore aggiunto medio	29.817.450,31	29.029.645,55	30.579.039,96	27.746.162,29	24.351.079,02	26.561.557,73	2,71%	-2,49%	7,47%	22,45%	12,26%
Turnover del capitale investito	454%	477%	494%	516%	471%	554%	-4,97%	-8,15%	-12,00%	-3,68%	-18,15%
ROE	3,75	2,78	6,18	6,03	2,34	6,31	34,69%	-39,44%	-37,88%	60,29%	-40,61%
ROI	6,28	5,67	6,71	6,55	4,85	6,96	10,71%	-6,38%	-4,13%	29,49%	-9,85%
ROS	2,85	2,41	3,40	3,20	2,01	3,49	18,29%	-29,13%	6,33%	58,94%	-18,34%
Cash Flow operativo medio	6.795.888,96	6.284.439,95	6.847.078,12	6.213.647,21	5.018.303,36	5.670.853,16	8,14%	-0,75%	9,37%	35,42%	19,84%
Total Debt/Total Asset	61,3%	62,7%	62,9%	62,5%	61,8%	63,3%	-2,21%	-2,63%	-2,00%	-0,88%	-3,16%
Valore aggiunto/Fatturato	23,7%	22,1%	22,8%	22,5%	22,9%	23,0%	7,46%	4,12%	5,21%	3,50%	3,21%
Operating Cash Flow/Fatturato	5,4%	4,8%	5,1%	5,0%	4,7%	4,9%	13,14%	5,98%	7,08%	14,46%	10,18%
PFN/EBITDA	1,70	2,03	1,82	1,45	1,63	1,77	-16,29%	-6,45%	17,15%	4,51%	-3,67%

Tabella 5 - Risultati delle imprese non familiari nel periodo 2008-2013

Per facilitare la lettura dei risultati mettiamo a confronto i dati 2013 delle aziende familiari con quelli delle aziende non familiari, insieme alle relative variazioni rispetto al 2008.

Indicatori	Aziende familiari		Aziende non familiari	
	2013	Variatz. 2008/2013	2013	Variatz. 2008/2013
Fatturato medio per azienda	94.187.104	18,87%	125.723.263	8,77%
Numero medio dipendenti	305	14,37%	408	1,16%
Costo medio dipendente	47.431	10,59%	50.634	9,04%
Valore aggiunto medio	21.182.967	8,20%	29.817.450	12,26%
Turnover del capitale investito	375%	-11,75%	454%	-18,15%
ROE	5,43%	-35,55%	3,75%	-40,61%
ROI	6,79%	-13,99%	6,28%	-9,85%
ROS	3,31%	-29,27%	2,85%	-18,34%
Cash Flow operativo medio	5.036.959	-17,37%	6.795.889	19,84%
Total Debt/Total assets	60,0%	-2,21%	61,3%	-3,16%
Valore aggiunto/Fatturat	22,5%	-8,97%	23,7%	3,21%
Cash Flow operativo/Fatturat	5,3%	-30,49%	5,4%	10,18%
PFN/EBITDA	2,33	-3,28%	1,70	-3,67%

Tabella 6 - Variazioni percentuali periodo 2008-2013

Da una prima osservazione dei soli dati relativi al 2013, emerge che le aziende familiari hanno dimensioni mediamente inferiori in quanto possiedono un fatturato (94.187.104 euro) e un numero medio di dipendenti (305) inferiore rispetto alle imprese non familiari, le quali registrano un fatturato di 125.723.263 euro con un numero medio di dipendenti pari a 408. Nel periodo osservato le aziende familiari hanno però fatto registrare un incremento del 19% del fatturato a fronte del 9% delle aziende non familiari; anche per quanto riguarda il numero di dipendenti le aziende familiari hanno avuto un incremento maggiore (14% vs 1%). Il valore aggiunto medio risulta inferiore: 21.182.967 euro per le aziende familiari, contro i 29.817.450 euro delle aziende non familiari. Se confrontato con il fatturato, emerge che per ogni euro di fatturato le imprese familiari sono in grado di creare circa il 23% di valore in più, contro il 24% delle aziende non familiari. Infine, il tasso di rotazione del capitale investito è superiore per le aziende non familiari (375% per le aziende familiari vs 454% per le aziende non familiari) e si contrae in misura inferiore (-12% vs -18%).

Dal punto di vista finanziario, non vi sono sostanziali differenze nel livello di indebitamento, tuttavia il rapporto Posizione Finanziaria Netta/EBITDA è a favore delle imprese non familiari (1,70 vs 2,33). In termini assoluti le imprese familiari generano un minore flusso di cassa operativo (circa 5.037 milioni) rispetto alle aziende non familiari (6.796 milioni euro) e sul fatturato è possibile notare come le aziende familiari e non siano in grado di generare flussi di cassa simili (5,3% vs 5,4%).

Sebbene le imprese familiari abbiano un profilo dimensionale inferiore in termini assoluti, analizzando i principali indici di redditività si osserva che queste, nel 2013, 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 1,68 punti percentuali. Il ritorno sugli investimenti (ROI) registra una differenza percentuale pari a 0,51 punti percentuali in favore delle aziende familiari. Anche il ritorno sulle vendite (ROS) delle aziende familiari è maggiore di quello delle aziende non familiari di 0,46 punti percentuali. E' interessante notare, inoltre, che nel periodo 2008-2013 le aziende familiari hanno registrato un decremento del ROE inferiore a quello registrato dalle aziende non familiari; al contrario un decremento maggiore del ROI e del ROS.

Nei successivi paragrafi verranno analizzati a fondo i singoli indicatori del campione, ponendo a confronto i valori del 2008 con quelli del 2013. Successivamente verranno approfondite anche le variazioni intercorse tra il 2008 e il 2013 con il fine di approfondire ulteriormente i risultati ottenuti negli ultimi anni di attività.

6.2 Variazioni degli indicatori tra il 2008 ed il 2013

Indicatori	Aziende familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	94.187.104	92.494.728	91.966.173	83.415.319	75.255.254	79.236.038	18,87%
Numero medio dipendenti	305	296	286	268	284	267	14,37%
Costo medio dipendente	47.431	45.916	44.436	43.553	42.659	42.888	10,59%
Valore aggiunto medio	21.182.967	20.227.944	20.415.235	19.917.448	19.115.794	19.577.165	8,20%
Turnover del capitale investito	375%	395%	402%	366%	361%	424%	-11,75%
ROE	5,43%	7,03%	8,13%	9,20%	4,92%	8,43%	-35,55%
ROI	6,79%	6,74%	7,60%	7,82%	6,21%	7,89%	-13,99%
ROS	3,31%	3,65%	4,30%	4,52%	3,31%	4,68%	-29,27%
Cash Flow operativo medio	5.036.959	5.228.047	5.646.743	6.097.442	4.661.516	6.096.070	-17,37%
Total Debt/Total assets	60,0%	60,6%	61,8%	61,0%	60,2%	61,4%	-2,21%
Valore aggiunto/Fatturato	22,5%	21,9%	22,2%	23,9%	25,4%	24,7%	-8,97%
Cash Flow operativo/Fatturato	5,3%	5,7%	6,1%	7,3%	6,2%	7,7%	-30,49%
PFN/EBITDA	2,33	2,67	2,36	2,27	2,25	2,41	-3,28%

Tabella 7 - Variazioni degli indicatori imprese familiari dal 2008 al 2013

Indicatori	Aziende non familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	125.723.263	131.537.428	134.241.920	123.085.615	106.264.092	115.587.067	8,77%
Numero medio dipendenti	408	411	427	421	403	403	1,16%
Costo medio dipendente	50.634	49.408	48.867	47.828	45.116	46.435	9,04%
Valore aggiunto medio	29.817.450	29.029.646	30.579.040	27.746.162	24.351.079	26.561.558	12,26%
Turnover del capitale investito	454%	477%	494%	516%	471%	554%	-18,15%
ROE	3,75%	2,78%	6,18%	6,03%	2,34%	6,31%	-40,61%
ROI	6,28%	5,67%	6,71%	6,55%	4,85%	6,96%	-9,85%
ROS	2,85%	2,41%	3,40%	3,20%	2,01%	3,49%	-18,34%
Cash Flow operativo medio	6.795.889	6.284.440	6.847.078	6.213.647	5.018.303	5.670.853	19,84%
Total Debt/Total assets	61,3%	62,7%	63%	62,9%	61,8%	63,3%	-3,16%
Valore aggiunto/Fatturato	23,7%	22,1%	22,8%	22,5%	22,9%	23,0%	3,21%
Cash Flow operativo/Fatturato	5,4%	4,8%	5,1%	5,0%	4,7%	4,9%	10,18%
PFN/EBITDA	1,70	2,03	1,82	1,45	1,63	1,77	-3,67%

Tabella 8 - Variazioni degli indicatori imprese non familiari dal 2018 al 2013

La tabella mostra i risultati che hanno fatto registrare le imprese piemontesi con fatturato superiore ai 25 milioni di euro negli ultimi cinque anni di attività il cui bilancio è stato reso disponibile. I risultati dal 2008 al 2013 rispecchiano abbastanza le caratteristiche che sono emerse nel commento effettuato a proposito degli indicatori 2013. Infatti, anche nel suddetto periodo le imprese familiari mostrano dimensioni minori in termini di fatturato e di numero medio di dipendenti, ma registrano performance migliori negli indicatori di redditività.

Con riferimento alle variazioni tra il 2008 ed il 2013, il fatturato delle imprese familiari è aumentato (+18,87%), così come quello delle aziende non familiari (+8,77%). Il numero medio di dipendenti nelle aziende familiari (+14,37%) è aumentato mentre in quelle non familiari rimane pressoché invariato (+1,16%), tuttavia negli anni analizzati il costo medio per dipendente è inferiore nelle 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 imprese (-2,21% aziende familiari vs -3,16% aziende non familiari). La situazione è simile osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2008 e il 2013, che sia per le imprese familiari(-3,28%), sia per le aziende non familiari (-3,67%) è in contrazione. Le aziende non familiari registrano un risultato migliore nel periodo 2008-2013 rispetto alle aziende familiari.

Il flusso di cassa operativo medio delle aziende familiari è, in valore assoluto, inferiore a quello delle aziende non familiari in tutto il periodo analizzato. Tuttavia, se le imprese familiari registrano una contrazione del 17,37% di tale valore dal 2008 al 2013, quelle non familiari fanno registrare un aumento del 19,84%.

Con riferimento alla redditività operativa rappresentata dal ROI, le imprese familiari registrano valori superiori rispetto a quelle non familiari nell'arco dei 5 anni analizzati (6,74% vs 5,67% nel 2012 e 6,79% vs 6,28% nel 2013). Nel periodo 2008/2013 l'indice si contrae in misura maggiore per le aziende familiari, -

13,99%, rispetto a quello delle aziende ad azionariato diffuso, -9,85%. In entrambi i casi, la riduzione del ROI è dovuta in parte alla contrazione della redditività sulle vendite (-29,27% per le familiari e -18,34% per le non familiari) e in parte alla riduzione del turnover del capitale investito (-11,75% per le familiari e -18,15% 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 2008 al 2013 che è leggermente più marcata per quelle non familiari (-40,61% vs -35,55%). Come per la redditività operativa, il ROE delle imprese familiari è maggiore sia nel 2012 dove si registra un divario di 4,25 punti percentuali (5,43% vs 3,75%) che nel 2013 (7,03% vs 2,78%),

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

6.3.1 Fatturato medio⁸

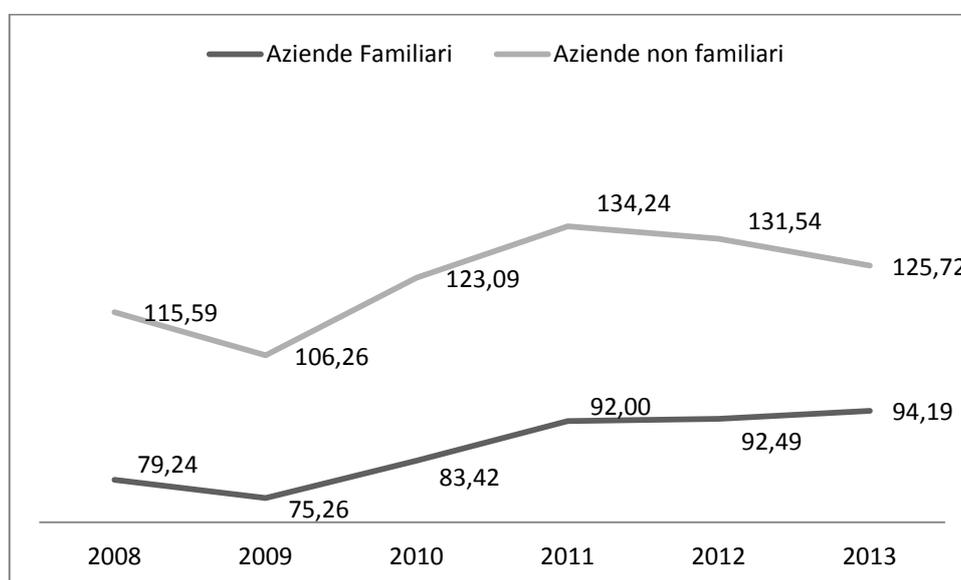


Figura 35 - Fatturato (Mio€) medio periodo 2008-2013

Il grafico mostra che sebbene il fatturato delle imprese familiari risulti inferiore rispetto a quello delle non familiari, dal 2008 al 2013 le prime sono state in grado di incrementare il valore medio (+18,87%) in misura superiore rispetto alle imprese non familiari (+8,87%). L'andamento delle curve mostra come le imprese familiari e non si comportino in modo simile fino al 2011; nel restante periodo analizzato si ha una flessione del fatturato per le aziende non familiari (-6,8%) ed un incremento per le aziende familiari (+1,8%).

⁸Fatturato medio = Totale Fatturato / Totale Imprese

6.3.2 Valore Aggiunto⁹

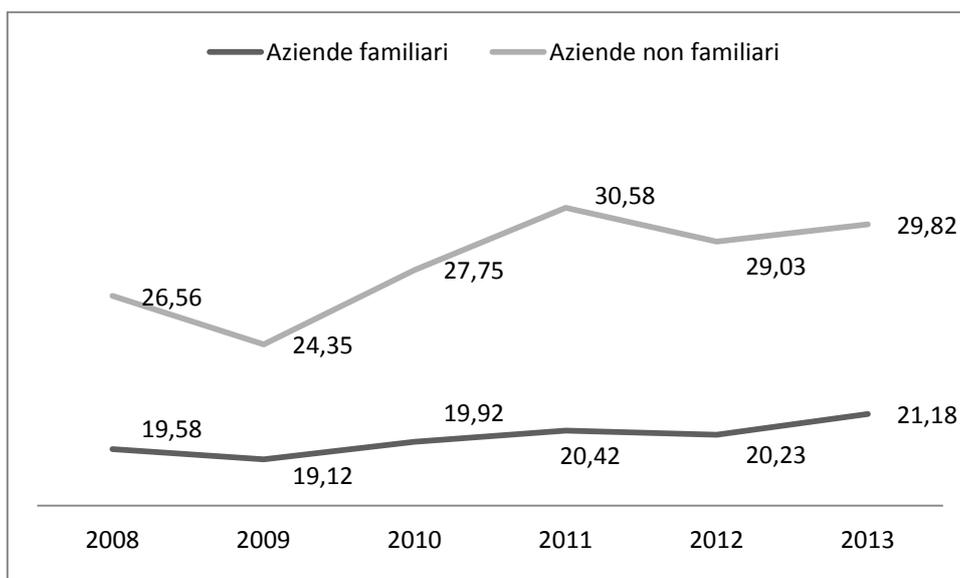


Figura 36 - Valore aggiunto medio (Mio€) periodo 2008-2013

Il valore aggiunto generato dalle imprese non familiari nel 2013 è maggiore di circa il 29% rispetto a quello generato dalle imprese familiari. Inoltre, nel periodo 2008-2013 il valore aggiunto delle imprese familiari e non familiari è aumentato anche se per le aziende non familiari in misura superiore (12,26% vs 8,20%). L'andamento delle due curve risulta molto simile.

6.3.3 Numero dipendenti medio¹⁰

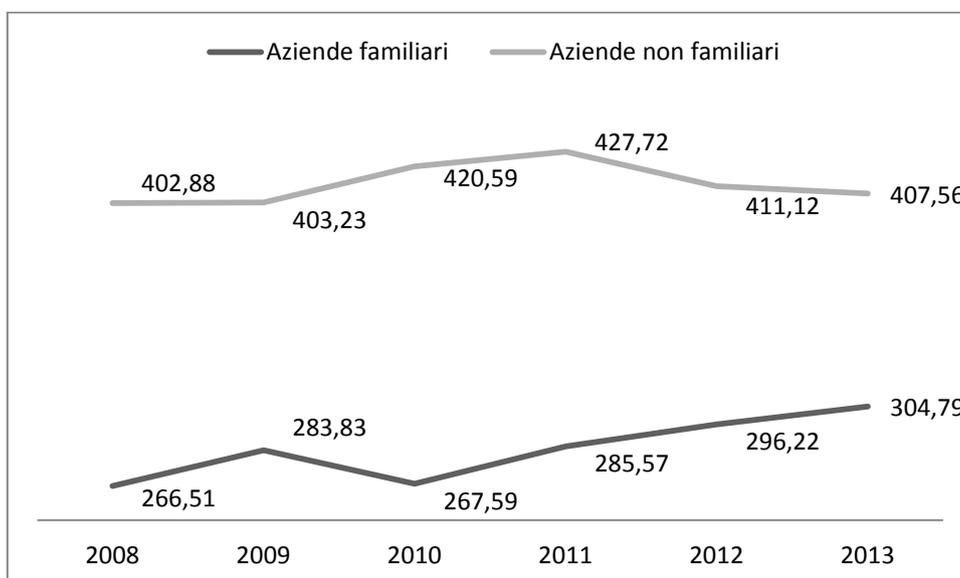


Figura 37 - Numero medio dipendenti periodo 2008-2013

⁹Valore 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

¹⁰Numero medio di dipendenti = Totale Dipendenti / Totale Imprese

Le imprese non familiari impiegano un numero maggiore di dipendenti (+34% circa) rispetto alle familiari e nel periodo 2008-2013 hanno subito un incremento inferiore rispetto a quello registrato dalle aziende familiari (1,16% vs 14,37%). Nel periodo 2010-2013 le aziende familiari continuano costantemente ad aumentare il numero di dipendenti (da 268 nel 2010 a 305 nel 2013); le aziende non familiari hanno una crescita solo nel periodo 2010-2011, con un decremento nel periodo successivo (nel 2013 il numero di dipendenti medio è pari a 408).

6.3.4 Costo medio per dipendente¹¹

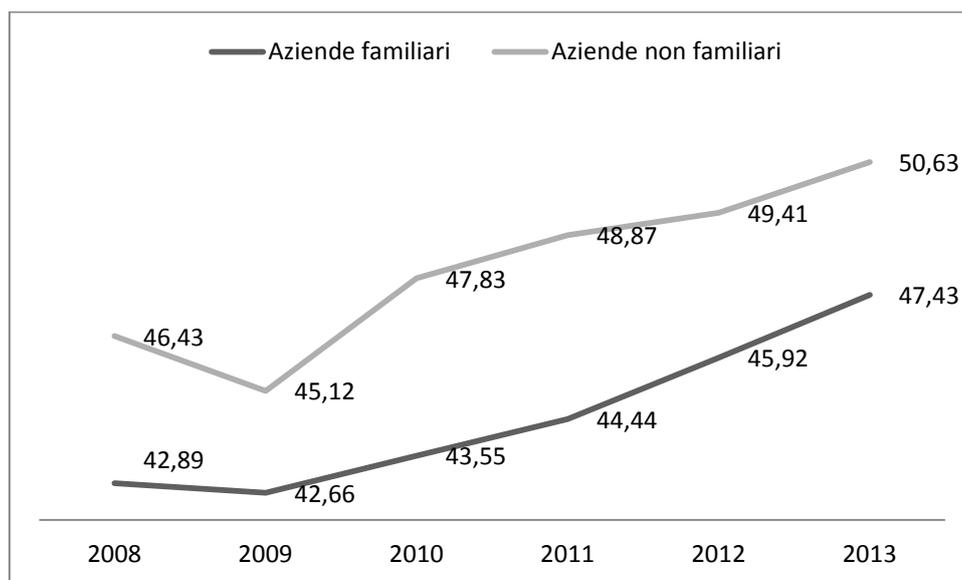


Figura 38 - Costo medio per dipendente (€) periodo 2008-2013

Il costo medio per dipendente delle imprese familiari è inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (-7% circa). Dal 2008 al 2013 le aziende familiari e non hanno aumentato il costo medio per dipendente rispettivamente del 10,59% e del 9,04%. L'andamento delle due curve risulta pressoché identico, si ha una continua crescita dal 2009 per entrambe le imprese (le imprese familiari passano da 45 mila euro a 50 mila euro per dipendente; le imprese non familiari da 42 mila euro a 47 mila euro per dipendente).

6.3.5 Totale dei debiti su totale asset¹²

¹¹Costo medio per dipendente= Totale Costi per il personale/ Totale Dipendenti

¹² Totale debiti= Totale debiti/Totale Asset. Totale debiti sono calcolati come: la somma delle voci da D1 a D14 del bilancio CEE

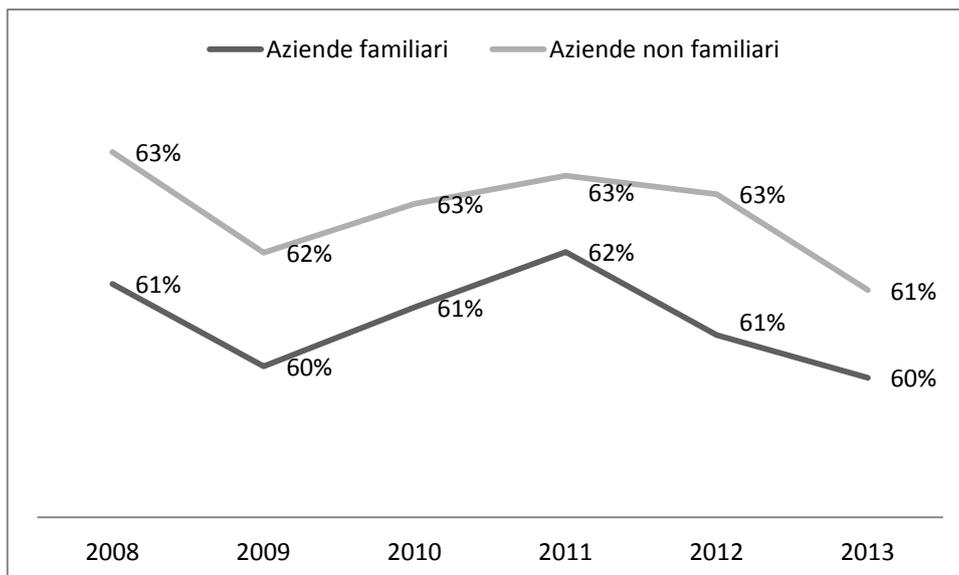


Figura 39 - Rapporto debiti su asset periodo 2008-2013

Il livello di indebitamento delle imprese familiari è in linea con quello delle aziende non familiari (60,0% vs 61,3%). Nel periodo considerato l'indicatore ha subito una leggera contrazione per entrambe le tipologie di impresa: -2,21% per imprese familiari, -3,16% per quelle non familiari. Dal 2011 entrambe le imprese fanno registrare un decremento pari al 2%.

6.3.6 Flusso di cassa operativo¹³

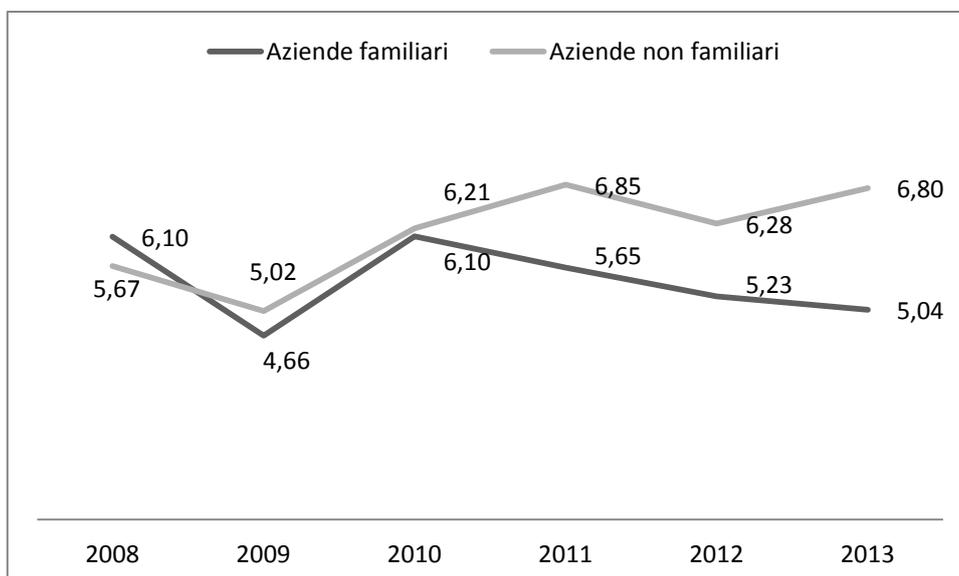


Figura 40 - Flusso di cassa operativo (Mio€) periodo 2008-2013

Se si fa riferimento al 2008, le imprese familiari presentano un flusso di cassa della gestione operativa leggermente superiore a quello delle aziende non familiari (6.096.070 euro vs 5.670.853 euro), mentre nel

¹³ Cash Flow operativo = Totale Cash Flow operativo / Totale Imprese

2013 l'indicatore è inferiore del 26% circa. Questo è dovuto al fatto che, durante gli anni analizzati, c'è stata una contrazione del flusso di cassa del 17,37% per le aziende familiari, mentre le aziende non familiari hanno fatto riscontrare un aumento del 19,84%. Dal 2010 l'andamento delle due curve è differente: mentre per le aziende non familiari si ha un incremento del valore (da 6.213.647 euro nel 2010 a 6.795.889 euro nel 2013), per le aziende familiari si ha un costante decremento (6.097.442 euro nel 2010 a 5.036.959 euro nel 2013).

6.3.7 ROI¹⁴

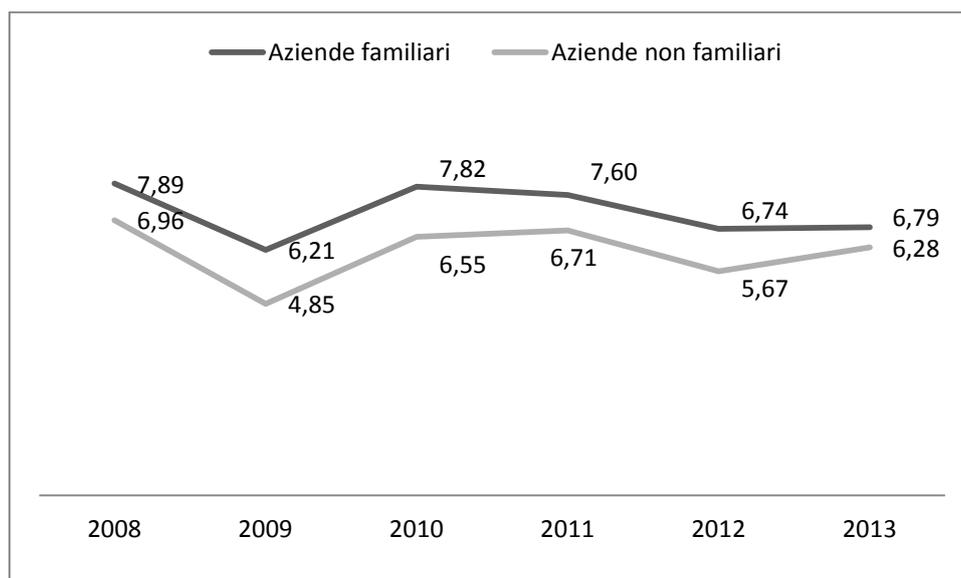


Figura 41 - ROI periodo 2008-2013

La redditività operativa delle imprese familiari è maggiore rispetto alle aziende non familiari sia nel 2008 (+13% circa) che nel 2013 (+8% circa). 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 13,99%, mentre quelle non familiari del 9,85%. Le due curve hanno un andamento pressoché analogo; nel 2013 hanno un valore molto simile (6,79 % vs 6,28%).

¹⁴ ROI=Reddito operativo/Capitale investito

Reddito operativo calcolato come: 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

6.3.8 ROS¹⁵

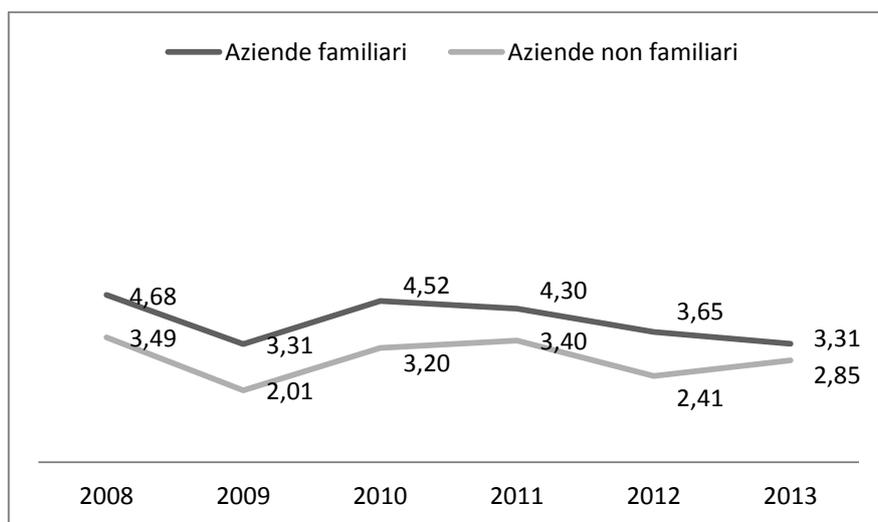


Figura 42 - ROS periodo 2008 e 2013

La redditività delle vendite delle imprese familiari è in entrambi gli anni osservati maggiore rispetto a quella delle imprese non familiari. Nel 2008 le aziende familiari fanno registrare un 4,68% a fronte di un 3,49% delle aziende non familiari. Nel 2013 le aziende familiari si attestano ad un 3,31% (con una contrazione del 29,27%) mentre le aziende non familiari si attestano ad un 2,85% (con una contrazione del 18,34%). Il divario tra le due tipologie aziendali nel 2013 è circa il 16%.

6.3.9 Rotazione del capitale investito¹⁶

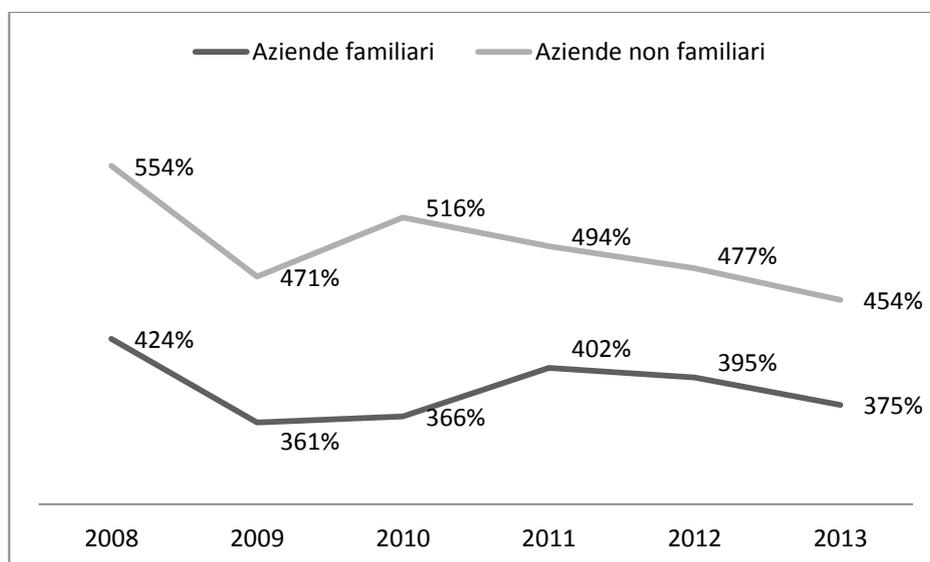


Figura 43 - Tasso di rotazione del capitale investito (%) periodo 2008-2013

¹⁵ ROS= Reddito operativo/Fatturato

Reddito operativo calcolato come: totale Valore produzione – Costo della produzione

Fatturato calcolato come: ricavi vendite + altri ricavi

¹⁶ Turnover medio per azienda= Fatturato/ Capitale investito

Fatturato calcolato come: ricavi vendite + altri ricavi

Capitale investito calcolato come: totale Attivo – capitale circolante netto

Capitale circolante netto calcolato come: attivo circolante – debiti a breve

Nel 2013 il tasso di rotazione del capitale investito risulta essere maggiore per le imprese non familiari rispetto alle familiari (454% vs 375%). Nel 2008 le imprese non familiari avevano un divario maggiore dalle familiari (554% vs 424 %); nell'arco degli anni osservati, hanno subito una contrazione superiore (-18,15% vs -11,75%).

6.3.10 ROE¹⁷

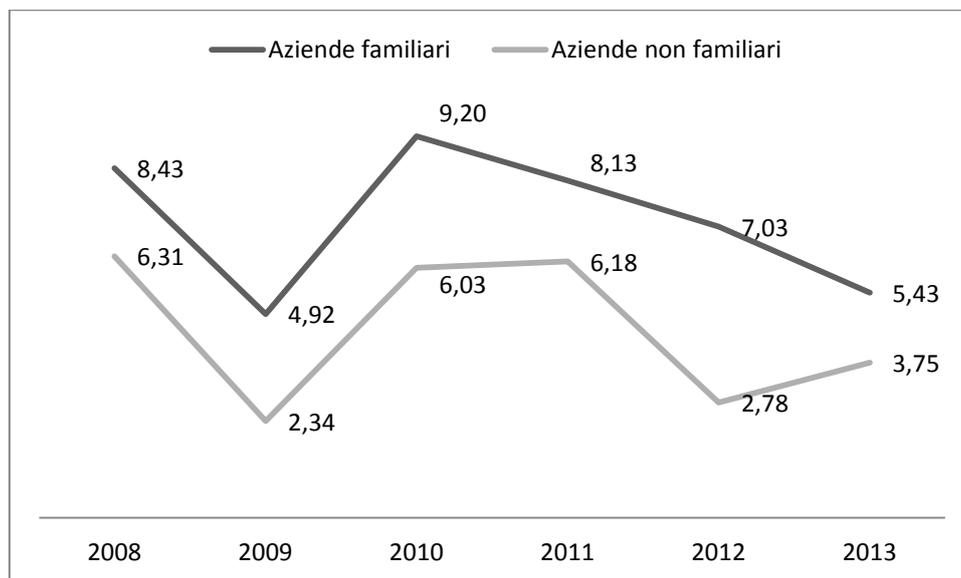


Figura 44 - ROE periodo 2008-2013

Come osservato con gli indicatori ROI 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 2013 fa registrare un divario a favore delle aziende familiari del 45% circa, attestandosi sul 5,43% (vs 3,75% delle aziende non familiari). Nel periodo osservato c'è stata una contrazione dell'indicatore (soprattutto dal 2011) per entrambe le tipologie aziendali, anche se per le aziende familiari è stata inferiore (-35,55% vs -40,61%).

¹⁷ ROE= Reddito netto/ Patrimonio netto

6.4 Risultati del settore manifatturiero

Indicatori	Aziende familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	65.082.972	64.426.440	64.549.679	58.755.587	50.971.279	60.267.761	7,99%
Numero medio dipendenti	221	220	219	214	207	233	-5,38%
Costo medio dipendente	47.068	46.011	44.675	43.448	40.497	41.445	13,57%
Valore aggiunto medio	16.138.562	15.191.325	14.742.592	13.963.961	12.540.061	14.100.435	14,45%
Turnover del capitale investito	264%	265%	276%	248%	238%	289%	-8,64%
ROE	5,58%	6,58%	7,00%	7,93%	4,42%	7,01%	-20,42%
ROI	7,42%	7,37%	7,89%	7,67%	6,03%	8,03%	-7,63%
ROS	4,11%	4,16%	4,47%	4,49%	2,87%	4,69%	-12,25%
Cash Flow operativo medio	3.689.831	4.234.229	3.549.081	3.680.499	3.125.367	3.611.732	2,16%
Total Debt/Total assets	56,3%	56,9%	58,4%	57,7%	56,1%	57,9%	-2,73%
Valore aggiunto/Fatturato	24,8%	23,6%	22,8%	23,8%	24,6%	23,4%	5,99%
Cash Flow operativo/Fatturato	5,7%	6,6%	5,5%	6,3%	6,1%	6,0%	-5,40%
PFN/EBITDA	2,05	2,20	2,36	2,20	2,33	2,41	-15,10%

Tabella 9 - Variazioni degli indicatori delle imprese familiari del settore manifatturiero dal 2008 al 2013

Indicatori	Aziende non familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	115.382.566	123.974.165	129.411.687	115.322.889	96.640.954	118.561.025	-2,68%
Numero medio dipendenti	406	408	435	439	418	434	-6,46%
Costo medio dipendente	50.488	49.129	48.793	46.882	43.118	46.273	9,11%
Valore aggiunto medio	26.780.433	26.179.701	28.894.429	25.688.269	21.632.978	27.843.972	-3,82%
Turnover del capitale investito	312%	327%	353%	326%	306%	366%	-14,82%
ROE	-1,48%	-2,13%	1,05%	2,38%	-3,16%	3,62%	-140,90%
ROI	4,98%	4,50%	5,65%	6,03%	3,07%	6,37%	-21,81%
ROS	2,56%	2,16%	3,10%	2,49%	0,59%	3,55%	-83,53%
Cash Flow operativo medio	4.353.372	4.355.026	4.011.718	4.534.073	2.449.272	4.572.895	-4,80%
Total Debt/Total assets	58,3%	59,8%	60,1%	59,7%	58,6%	61,0%	-4,48%
Valore aggiunto/Fatturato	23,2%	21,1%	22,3%	22,3%	22,4%	23,5%	-1,17%
Cash Flow operativo/Fatturato	3,8%	3,5%	3,1%	3,9%	2,5%	3,9%	-2,18%
PFN/EBITDA	1,93	1,84	1,90	2,37	1,48	1,84	4,98%

Tabella 10 - Variazioni degli indicatori delle imprese non familiari del settore manifatturiero dal 2008 al 2013

Il 46,2% delle aziende con fatturato superiore ai 25 milioni di euro (699 imprese totali) opera nel settore della manifattura. In particolare, il 23,7% è rappresentato da aziende a conduzione familiare mentre il 22,5% 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 familiari che operano nel settore manifatturiero dal 2008 al 2013 è migliorato, al contrario del fatturato delle aziende non familiari che è peggiorato (7,99% vs -2,68%). 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 aumento di tale valore (13,57% vs 10,59% del campione totale), così come le aziende non familiari (9,11% vs 9,04% del campione totale).

I valori del cash flow operativo delle imprese del settore manifatturiero non risultano allineati alla media del campione totale: l'analisi delle variazioni rispetto al 2008 rivela che le imprese familiari del campione totale registrano una forte contrazione (-17,37%) a fronte di un lieve miglioramento (del 2,16%) delle aziende familiari operanti nel settore manifatturiero. Tale divergenza si riscontra anche per le aziende non familiari, in cui a fronte di un forte incremento del 19,84% a livello aggregato, fanno registrare una contrazione pari al 4,80% nel settore manifatturiero.

Passando all'analisi degli indici di redditività notiamo che le aziende familiari del settore manifatturiero fanno ancora registrare performance migliori, anche se per tutti e tre gli indici si hanno variazioni percentuali negative nel periodo osservato. In particolare, è la variazione del ROE che più mette in luce l'andamento delle tue tipologie aziendali: il valore di tale indicatore nel 2008 è superiore per le aziende familiari (7,01% vs 3,62%) e, sempre le aziende familiari, fanno registrare un decremento del ROE del 20,42% a fronte di un decremento significativo del 140,90% delle aziende non familiari. Anche il ROI, così come il ROE, fa registrare valori superiori per le aziende familiari (8,03% vs 6,37%) e una lieve contrazione dello stesso (-7,63%) a fronte di una contrazione maggiore delle aziende non familiari (-21,81%). Il ROS registra valori superiori per le aziende familiari (4,69% vs 3,55%) ma una contrazione per entrambe le tipologie di azienda, anche se di gran lunga inferiore per le aziende familiari (-12,25% vs -83,53%).

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 imprese (-2,73% aziende familiari vs -4,48% aziende non familiari). La situazione non cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2008 e il 2013, che per le imprese non familiari cresce del 4,98%, a fronte di un decremento delle aziende familiari (-15,10%).

6.5 Risultati del settore del commercio

Indicatori	Aziende familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	62.974.905	64.472.210	64.103.250	58.526.339	53.172.994	50.893.822	23,74%
Numero medio dipendenti	114	116	102	137	132	93	-21,54%
Costo medio dipendente	50.981	41.471	40.388	40.305	40.012	38.821	31,32%
Valore aggiunto medio	6.864.987	6.370.973	6.678.267	6.634.560	6.291.275	6.112.522	12,31%
Turnover del capitale investito	1156%	1151%	1167%	1125%	1061%	1045%	10,58%
ROE	4,19%	8,21%	10,53%	12,46%	8,07%	8,67%	-51,61%
ROI	6,42%	6,22%	7,78%	9,09%	8,20%	8,20%	-21,74%
ROS	1,77%	1,85%	2,48%	2,69%	2,58%	3,09%	-42,72%
Cash Flow operativo medio	1.184.811	1.232.587	1.662.913	1.844.971	1.670.422	1.623.631	-27,03%
Total Debt/Total assets	65,4%	66,4%	67,4%	67,3%	66,7%	67,4%	-2,98%
Valore aggiunto/Fatturato	10,9%	9,9%	10,4%	11,3%	11,8%	12,0%	-9,24%
Cash Flow operativo/Fatturato	1,9%	1,9%	2,6%	3,2%	3,1%	3,2%	-41,03%
PFN/EBITDA	2,69	3,18	2,45	2,60	2,21	-10,72	125,11%

Tabella 11 - Variazioni degli indicatori delle imprese familiari del settore del commercio dal 2008 al 2013

Indicatori	Aziende non familiari						Variazioni 2008/2013
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
Fatturato medio per azienda	137.682.857	143.859.999	145.958.023	142.488.730	124.498.643	125.044.688	10,11%
Numero medio dipendenti	294	294	281	289	283	226	30,35%
Costo medio dipendente	46.243	46.117	44.948	44.239	42.728	43.923	5,28%
Valore aggiunto medio	15.514.682	15.254.053	15.397.529	15.119.703	13.139.902	12.063.570	28,61%
Turnover del capitale investito	1155%	1239%	1542%	1609%	1384%	1715%	-32,64%
ROE	4,06%	5,37%	7,86%	5,78%	6,33%	7,26%	-44,05%
ROI	6,60%	6,58%	5,75%	4,26%	6,42%	7,60%	-13,07%
ROS	1,93%	1,84%	2,08%	2,06%	1,50%	2,39%	-19,21%
Cash Flow operativo medio	3.650.868	3.232.634	3.573.120	3.247.457	2.864.066	2.587.698	41,09%
Total Debt/Total assets	68,2%	69,1%	69,9%	69,6%	69,3%	70,0%	-2,56%
Valore aggiunto/Fatturato	11,3%	10,6%	10,5%	10,6%	10,6%	9,6%	16,80%
Cash Flow operativo/Fatturato	2,7%	2,2%	2,4%	2,3%	2,3%	2,1%	28,14%
PFN/EBITDA	1,53	2,99	0,97	1,52	2,98	-9,13	116,78%

Tabella 12 - Variazioni degli indicatori delle imprese non familiari del settore del commercio dal 2008 al 2013

Il 20,2% delle aziende con fatturato superiore ai 25 milioni di euro (699 imprese totali) opera nel settore del commercio. In particolare, l'11,5% è rappresentato da aziende a conduzione familiare mentre l'8,7% circa è rappresentato da aziende non familiari.

Rispetto a quanto rilevato in precedenza, le aziende familiari operanti nel settore del commercio nel 2013 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 2008 al 2013 ha subito un incremento, anche se inferiore per le aziende non familiari (10,11% vs 23,74%). Il costo medio per dipendente delle aziende operanti nel settore del commercio subisce una contrazione per le imprese familiari ed un forte incremento per le imprese non familiari (-21,54% vs 30,35%); i risultati non sono in linea con il campione totale (9,04% per le familiari e 13,57% 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 (1,9% vs 5,3% per le familiari, 2,7% vs 5,4% per le non familiari), mentre in termini di variazioni rispetto al 2008 solo le aziende non familiari fanno registrare risultati migliori rispetto al campione totale (-41,03% vs -30,49% per le familiari, 28,14% vs 10,18% per le non familiari).

Osservando i valori degli indici di redditività, le aziende familiari mostrano un ROI, ROE e ROS pressoché identici in termini di valori assoluti rispetto alle aziende non familiari del commercio (4,19% vs 4,06% per il ROE; 6,42% vs 6,60% per il ROI; 1,93% vs 1,77% per il ROS). La variazione percentuale rileva una contrazione inferiore per le aziende non familiari per tutti e tre gli indici rispetto alle aziende familiari (-44,05% vs 51,61% per il ROE, -13,07% vs 21,74% per il ROI, -19,21% vs -42,72% per il ROS).

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 (-2,98% aziende familiari vs -2,56% aziende non familiari). La situazione cambia in modo significativo osservando la posizione finanziaria netta su EBITDA tra il 2008 e il 2013, che sia per le imprese familiari sia per le imprese non familiari si ha una forte crescita (125,11% vs 116,78%; nel 2008 il valore della posizione finanziaria netta su EBITDA è pari a -10,72 per le aziende familiari e a -9,13 per le aziende non familiari).

6.6 Significatività dei risultati ottenuti

Per verificare la significatività dei risultati ottenuti, si è proceduto con il T-test che viene utilizzato per determinare se due distribuzioni di dati sono statisticamente diverse l'una dall'altra, e viene comunemente applicato su dati che seguono una distribuzione di probabilità normale (se lo scaling term è noto) o di probabilità di T-student (se lo scaling term è ignoto e quindi sostituito da una stima calcolata sui dati a disposizione). Il risultato del test è un p-value; fissato un livello di confidenza pari a 0.05, per un p-value inferiore al livello di confidenza scelto, le medie dei due dataset sono diverse in maniera statisticamente significativa; per un p-value superiore al livello di confidenza scelto non si può concludere che le medie siano diverse.

In questo lavoro, le medie degli indicatori relativi alle imprese familiari vengono testate contro quelle delle imprese non familiari. Per p-value inferiori a 0.05, le due medie sono significativamente diverse. Il valore della media stabilisce se le imprese familiari hanno performance migliori, o peggiori, delle non familiari. Dato che a priori è impossibile sapere quale delle due abbia performance migliori, la distribuzione di probabilità è testata sia a destra della media (aziende familiari ottengono risultati migliori delle aziende non familiari), sia a sinistra (aziende familiari ottengono risultati peggiori delle aziende non familiari); in altre parole, la distribuzione scelta è a due code. Dato che le varianze dei due campioni di dati sono ignote, la deviazione standard di ciascun campione è usata come stimatore della varianza. Il test è stato eseguito per i risultati relativi ai sei anni 2008-2013 sull'intero campione delle 699 aziende.

	Aziende familiari	Aziende non familiari
Fatturato	86.029.832	121.529.442
Ttest	0,01275	
Roe	7,24000	4,64000
Ttest	0,00010	
Ros	3,97000	2,90000
Ttest	0,00004	
Roi	7,17000	6,19000
Ttest	0,00032	

Tabella 13–P-value per i principali indicatori nel periodo 2008-2013

Nel periodo di analisi 2008-2013 le aziende familiari ottengono risultati statisticamente e significativamente migliori per quanto riguarda gli indicatori di redditività: ROE, ROS e ROI. Prendendo invece in considerazione il fatturato, il risultato è statisticamente e significativamente migliore per le aziende non familiari.

Pertanto i risultati ottenuti e, precedentemente discussi, trovano conferma anche dal punto di vista statistico: le aziende non familiari sono più grandi in termini di fatturato ma sono le aziende familiari a ottenere performance migliori dal punto di vista della redditività.

APPENDICI

APPENDICE A

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 precedentemente.

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 2008-2013 delle imprese familiari e non familiari con fatturato superiore ai 25 milioni di euro nell'anno 2013;

Il database di 699 imprese è così composto:

Tipologia azienda Dimensione/ Quotazione	Aziende familiari	Aziende non familiari	Totale
Over 25 Mio€ (num.)	362 (di cui 9 quotate)	337 (di cui 11 quotate)	699
Over 25 Mio€ (%)	52% (di cui 2,5% quotate)	48% (di cui 3,3% quotate)	100%

Tabella 14 - 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 informazioni¹⁸:

- 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

¹⁸ Fonte: bvdinfo.com

- 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 milioni¹⁹ di imprese, di cui 1,3 milioni²⁰ sono società di capitali. Sebbene AIDA posseda 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 CCIAA
 - 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

¹⁹ Fonte: unioncamere.it

²⁰ Fonte: unioncamere.it

- 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 2008-2013 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 699 imprese.

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
 - Rossi 100%
 - Rossi 50%

- Verdi 50%
- Rossi 70%
- Verdi 20%
- Bianchi 10%
- Una famiglia possiede almeno il 50% delle partecipazioni
 - Rossi A. 10%
 - Rossi B. 15%
 - Rossi C. 5%
 - Rossi D. 30%
 - Verdi 30%
 - 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

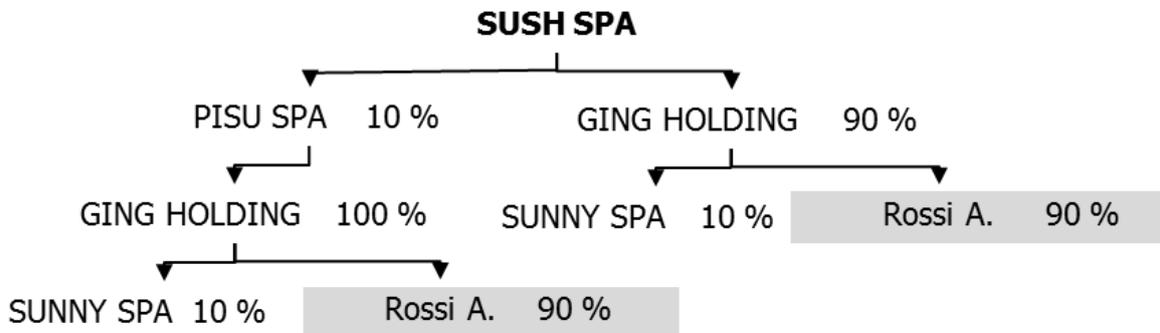


Figura 45 - Impresa familiare controllata indirettamente da una persona

- Una famiglia possiede almeno il 50% delle partecipazioni indirettamente

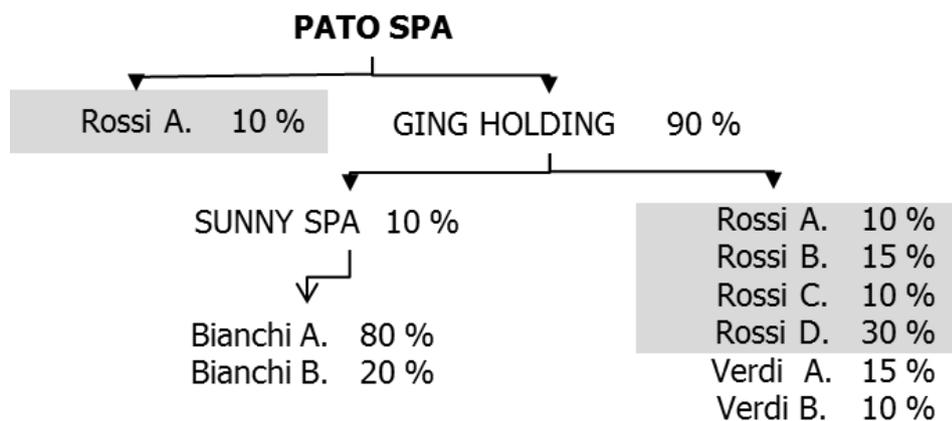


Figura 46 - Impresa familiare controllata indirettamente da una famiglia

Principali casistiche di imprese non familiari

- Nessun socio possiede almeno 50% delle partecipazioni
 - Rossi 40%
 - Verdi 30%
 - Bianchi 30%

- La famiglia non possiede almeno il 50% delle partecipazioni
 - 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
 - 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

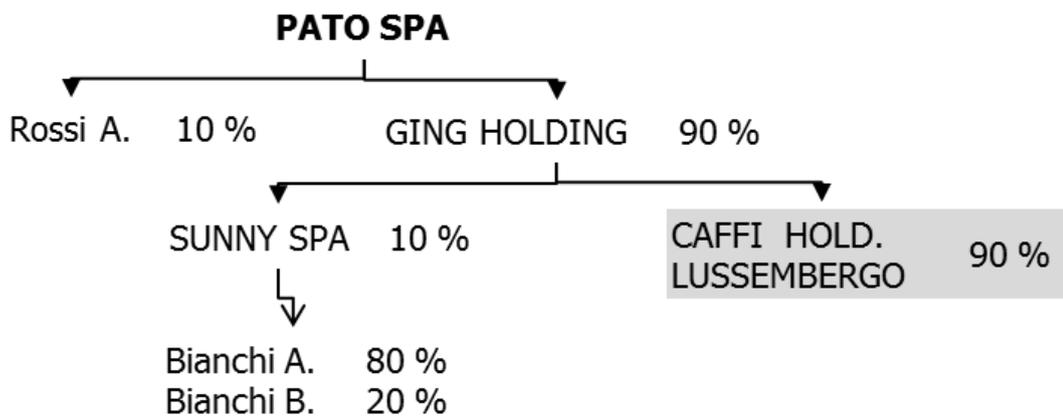


Figura 47 - Società controllata indirettamente da una società estera

- 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

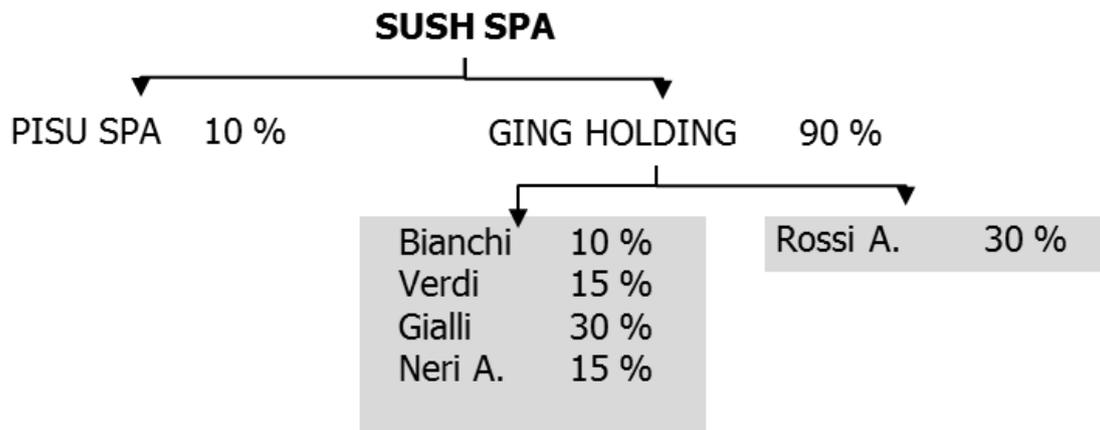


Figura 48 - La società controllata indirettamente da più soggetti che non hanno almeno il 50% delle partecipazioni

APPENDICE B

Il campione dello scorso anno era composto da 690 aziende in totale di cui 325 familiari (47%) e 365 non familiari (53%). Quest'anno il campione è composto da 699 aziende in totale (+1,3%) di cui 362 familiari (52%) e 337 non familiari (48%). Pertanto si è registrato un incremento delle aziende familiari di 37 unità ed un decremento delle aziende non familiari di 28 unità.

Nel campione attuale sono presenti 552 aziende delle aziende presenti lo scorso anno (79%), di cui 274 aziende familiari (49,6%) e 278 aziende non familiari (50,4%).

Bibliografia

- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Beunza, D. and Stark, D. (2004). *Survival and Sensemaking: Organizational Resilience in a Wall Street Trading Room After 9/ 11*, Universitat Pompeu Fabra, Department of Economics and Business, Barcelona, Spain.
- Bloch, A., Kachaner, N., & Mignon, S. (2012). *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Paris: Editions Pearson.
- Burgelman, R.A, Kosnik, T.J., & Van der Poel, M. (1988). "Toward an Innovative Capabilities Audit Framework", in the book *Strategic Management of Technology and Innovation*,
- Casillas, J.C. and Moreno, A.M. (2010). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Growth: The Moderating Role of Family Involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 27–44.
- Chen, S., Chen, X. Cheng, Q. & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non- family firms? *Journal of Financial Economics* 95 (1): 41-61.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, Volume 80, Number 5, pp. 46–55.
- Craig, J., Dibrell, C. & Davis, P. (2008). Leveraging Family-based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Craig, J.B.L., and Moores K. (2006). A 10 Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review* 19(1), 1–10.
- Crotty, J. (2009). Structural causes of the global financial crisis: A critical assessment of the 'new financial architecture. *Cambridge Journal of Economics* 33, 563-580.
- De Massis, A., Frattini, F. and Lichtenthaler, U. (2013) Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26, 10–31.
- Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*. Penguin: Harmondsworth.
- Freeman, S., Hirschhorn, L. and Maltz, M. (2004). *Organizational Resilience and Moral Purpose: Sandler O'Neill & Partners in the Aftermath of 11 September 2001*, Graduate Division, School of Arts & Sciences, Center for Organizational Dynamics, University of Pennsylvania.
- Gomez-Mejia, L.R., & Wiseman, R.M. (2007). Does agency theory have universal relevance? *Journal of Organizational Behavior*, 28: 81-88.

- Gudmundson, D., Tower, C. & Hartman, E. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter, *Journal of developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, Volume 81, Number 9, pp. 52–63.
- Hertzel, M., & Smith, R. L. (1993). Market Discounts and Shareholder Gains for Placing Equity Privately. *Journal of Finance*, 48, 459-485.
- Horne III, J. & Orr, J. (1998), Assessing Behaviors that Create Resilient Organizations. *Employment Relations Today*, Vol. 24, Number 4, pp. 29–39.
- James, H. (2006). *Family Capitalism*. Cambridge, MA: Belknap-Harvard University Press.
- Kendra, J. & Wachtendorf, T. (2001). Elements of Community Resilience in the World Trade Center Attack, University of Delaware, *Disaster Research Center*, Newark, DE.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. L. (2004). *Les entreprises familiales*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Lemmon, M.L., & Lins, K.V. (2003). Ownership structure, corporate governance, and firm value: Evidence from the East Asian financial crisis. *The journal of finance*, 58(4), 1445-1468.
- Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2005), Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change, *Journal of Management*, Volume 31, Number 5, pp. 738–757.
- Levinson, R.E. (1987). Problems in Managing a Family-Owned Business in *Family Business Sourcebook*. Eds. C.E. Aronoff and J. L. Ward. D.
- Lins, K. V., Volpin, P., & Wagner, H. F. (2011). The value of controlling blockholders during the global financial crisis. Working paper.
- Longstaff, P. (2005), *Security, Resilience, and Communication in Unpredictable Environments Such as Terrorism, Natural Disasters and Complex Technology*, Harvard University, Cambridge, MA.
- Mallak, L. (1998). Resilience in the Healthcare Industry. Paper Presented at the *7th Annual Industrial Engineering Research Conference*, Banff, Alberta, Canada, 9–10 May.
- Margaret, M. (2008). *The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi*, Kenyatta University, Kenyatta.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.
- McCann, I., J., Leon-Guerrero, A., & Haley Jr., J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59.

- McConaughy, D., Matthews, C., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Efficiency, risk, and value, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–50.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Westport, CT: Quorum Books.
- Souder, W.E. & Thomas, R.J. (2003) Significant Issues for the Future of Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 344– 53.
- Steijvers, T., & Niskanen, M. (2013), The determinants of cash holdings in private family firms. *Accounting and Finance*, 53(2), 537-560.
- Stein, J.C. (1997). Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources. *Journal of Finance*, 52, 111-133.
- Sutcliffe, K. & Vogus, T. (2003). 'Organizing for Resilience', in Cameron, K. (ed.), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, pp. 94–110.
- Tanewski, G.A., Prajogo, D. & Sohal, A. (2003). "Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non-Family Firms," paper presented at the *World Conference of International Council of Small Business*, Belfast, Northern Ireland, June.
- Tierney, K. (2003). *Conceptualizing and Measuring Organizational and Community Resilience: Lessons from the Emergency Response Following the September 11, 2001 Attack on the World Trade Center*, University of Delaware, Disaster Research Center, Newark, DE.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, Volume 38, Number 4, pp. 628–652.
- Weick, K.E., & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*, New Brunswick, CT: Transaction Books.
- Wruck, K. H. (1989). Equity Ownership Concentration and Firm Value: Evidence from Private Equity Financings. *Journal of Financial Economics*, 23, 3-28.
- Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). Globalization of social entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 117-131.