

9. Le imprese familiari milanesi

di Guido Corbetta e Alessandro Minichilli*

Premessa metodologica

Le analisi che seguono fanno riferimento ai dati del primo Osservatorio sulle imprese familiari italiane, in cui sono state incluse tutte le imprese a controllo familiare con fatturato superiore ai 50 milioni di euro al termine dell'esercizio 2007. Il processo di selezione delle imprese qui analizzate è stato realizzato a partire dalla popolazione di 1.869 imprese della provincia milanese con tale fatturato,¹ tra cui sono state individuate 748 imprese a controllo familiare.² La successiva ricostruzione dei legami azionari e di controllo ha consentito di identificare i diversi gruppi industriali. Sono state quindi selezionate le società capogruppo nel caso di gruppi monobusiness³ e le società controllate nel caso di gruppi di imprese multibusiness.⁴ Tale scelta metodologica ha consentito, per ciascun gruppo di imprese, di indagare le caratteristiche dell'assetto di governo del livello societario nel quale vengono effettivamente prese le decisioni strategiche di maggior rilievo. Da questa selezione sono state individuate 421 imprese, ma solo di 357 si hanno i dati completi. Tutte le elaborazioni fanno quindi riferimento a queste 357 imprese.⁵

Le caratteristiche essenziali delle imprese familiari milanesi

Il presente capitolo descrive alcune caratteristiche essenziali delle imprese a controllo familiare localizzate nel territorio di Milano e provincia.

Il primo elemento di rilievo che emerge dall'analisi consiste nella diversa configurazione proprietaria delle imprese milanesi. Il territorio milanese (grafico 1) si caratterizza per una decisa maggiore presenza di filiali di multinazionali (il 45,7%) rispetto alla media nazionale, dove la loro presenza si ferma al 23,7%. La conseguenza della maggiore presenza di filiali di multinazionali è un peso inferiore delle altre forme proprietarie rispetto al dato complessivo del paese. In particolare, la provincia di Milano si caratterizza per una minore presenza di cooperative, di imprese a controllo statale o controllate da enti locali, e anche di coalizioni, seppure in misura ridotta. Il dato di maggiore interesse, tuttavia, è la minor presenza di imprese a controllo familiare, che costituiscono il 40% dell'intera popolazione, contro il 55,6% del dato nazionale.

La minor presenza di imprese a controllo familiare evidenzia la sostanziale difformità del tessuto imprenditoriale della provincia milanese rispetto al resto del paese e va attribuita soprattutto alla presenza di imprese di maggiori dimensioni, nonché di grandi gruppi industriali e di un numero rilevante di società quotate (il 21% delle società quotate ha sede le-

* Guido Corbetta – professore di Strategia delle aziende familiari (cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi; Alessandro Minichilli – assistant professor (cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi. Tale contributo costituisce un estratto del primo rapporto dell'Osservatorio sulle imprese familiari italiane. L'Osservatorio è realizzato grazie al supporto di Unicredit Corporate Banking (UCCB) e Unicredit Private Banking (UPB), dell'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF) e della Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi di Milano. Si ringrazia la Camera di Commercio di Milano per la gentile concessione di dati e informazioni sulle aziende analizzate.

1. L'analisi è stata realizzata su 1.869 aziende delle 1.981 totali al di sopra dei 50 milioni di euro, poiché di 112 non si hanno informazioni circa l'assetto proprietario (fonte: AIDA).

2. Sono state considerate familiari le società controllate al 50% (se non quotate) e al 25% (se quotate) da una o due famiglie, anche per mezzo di un'entità giuridica riconducibile al controllo familiare.

3. Per gruppi monobusiness si intendono quei gruppi in cui tutte le società del gruppo svolgono attività medesime o affini, ossia attività con ATECORI uguale sino alla terza cifra.

4. Per gruppi multibusiness si intendono quei gruppi in cui le società del gruppo svolgono attività diverse, ossia attività con ATECORI uguale al massimo sino alla seconda cifra.

5. Le elaborazioni sono a partire dai dati dell'Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi (data di rilevazione: 2 aprile 2009). Il confronto con i dati complessivi dell'Osservatorio è realizzato sulle elaborazioni disponibili alla data del 2 aprile 2009 ed è, pertanto, da considerarsi parziale.

gale nella provincia di Milano), caratterizzate da assetti proprietari più complessi e variegati. In questo contesto la presenza di imprese a controllo familiare appare più limitata nel numero, anche se non nella dimensione. Il fatturato medio delle imprese a controllo familiare milanesi è infatti di 332.000 euro, contro i 242.000 euro della media nazionale delle imprese incluse nell'Osservatorio.

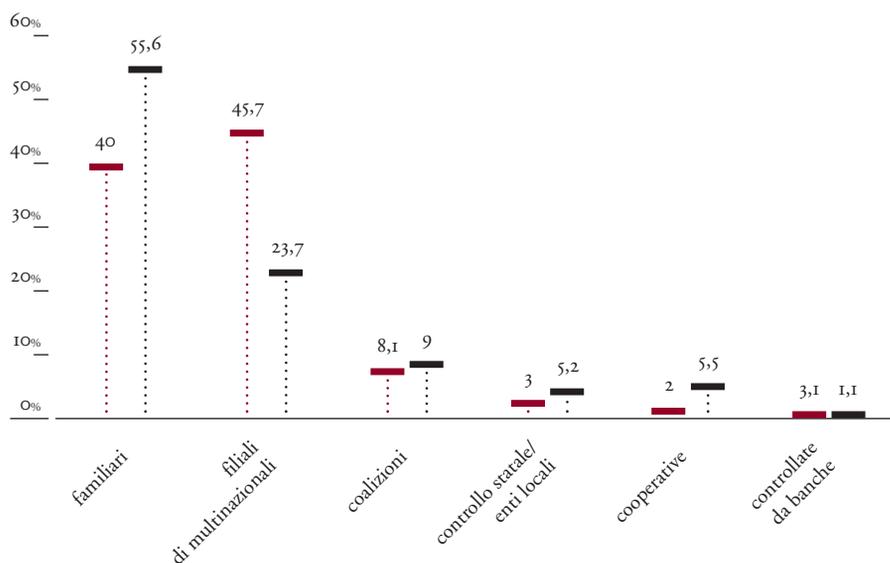


Grafico 1 – Imprese suddivise per tipologia in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

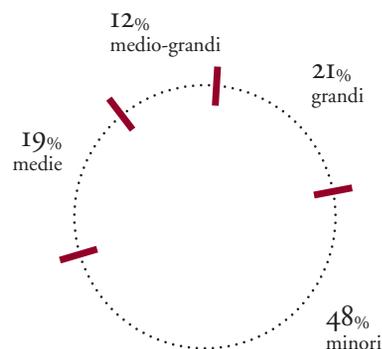
Fonte: elaborazioni Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi su dati AIDA.

■ Milano
■ Italia

Una successiva suddivisione della popolazione in diverse classi dimensionali conferma il dato precedente. Sono state individuate quattro classi dimensionali in base al fatturato realizzato nel 2007, distinguendo le imprese “minori” (da 50 a 100 milioni di euro), “medie” (da 100 a 150 milioni di euro), “medio-grandi” (da 150 a 250 milioni di euro), e “grandi” (oltre i 250 milioni di euro). Come emerge dal grafico 2, l’analisi della concentrazione delle imprese nelle diverse classi dimensionali dimostra che le imprese familiari milanesi sono “minori” nel 48% dei casi (in linea con la media nazionale), “medie” e “medio-grandi” complessivamente nel 31% dei casi (anche in questo caso sostanzialmente in linea con il dato nazionale), mentre risultano grandi nel 21% dei casi, contro una media nazionale che si ferma al 16,2%.

Grafico 2 – Imprese familiari per classi dimensionali in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.



Anche l’analisi della concentrazione proprietaria della famiglia o delle famiglie di controllo dimostra una maggiore propensione delle imprese della provincia milanese verso forme proprietarie più aperte, che favoriscono conseguentemente la crescita dimensionale (grafico 3). In tal senso, le imprese a controllo totalitario nella provincia milanese rappresentano il 42,6% della popolazione totale, mentre nel resto del paese la numerosità delle imprese a controllo totalitario è maggiore di 6,5 punti percentuali. Il fatto che quasi la metà delle imprese a livello nazionale risulti controllata al 100% dalla famiglia proprietaria dimostra una certa difficoltà da parte degli imprenditori a valorizzare la presenza di altri soggetti nel capitale. Nonostante le differenze riscontrate, dunque, le analisi mostrano una tendenza generale verso scelte proprietarie che garantiscano la governabilità dell’impresa e limitino per quanto possibile l’apertura del capitale a terzi.

Tra le caratteristiche essenziali delle imprese familiari della provincia milanese, occorre infine far riferimento ad aspetti maggiormente legati al business di appartenenza. Ai fini di questa analisi, la popolazione è stata segmentata individuando cinque macro classi settoriali: Manifatturiero, Commercio e trasporti, Immobiliare e costruzioni, Servizi professionali. I settori scarsamente rappresentati sono stati quindi inseriti in una categoria residuale (“Altro”), dove compaiono imprese appartenenti a business con logiche industriali spesso mol-

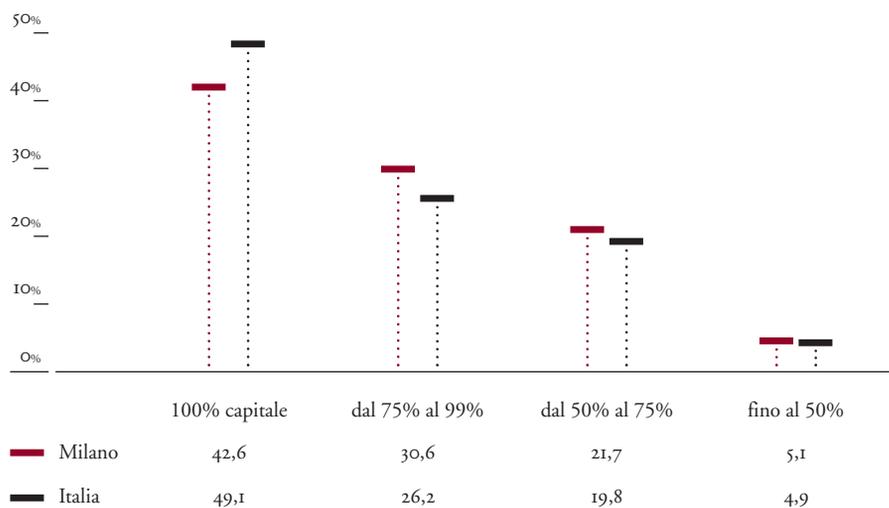


Grafico 3 – Controllo del capitale nelle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

to differenti.⁶ Le analisi descrittive dell'appartenenza settoriale delle imprese familiari milanesi mostrano un sostanziale allineamento del tessuto produttivo della provincia lombarda alle caratteristiche del sistema produttivo italiano, seppur con qualche significativa differenza. Come dimostra il grafico 4, il territorio di Milano e provincia si caratterizza per una decisa minor presenza di imprese manifatturiere (31%, contro il 41,5% della media nazionale), nonché per una maggiore concentrazione di servizi professionali (12% contro il 9% del dato nazionale).

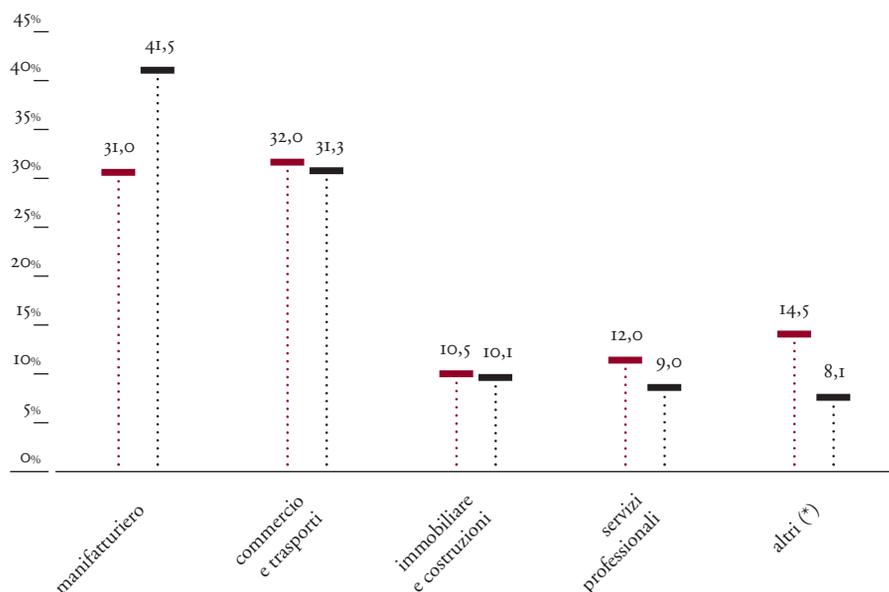


Grafico 4 – Imprese familiari per settore economico in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

* Media e comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi.

L'analisi congiunta di più variabili di segmentazione della popolazione, considerando contestualmente l'appartenenza settoriale e, rispettivamente, la dimensione aziendale e il grado di anzianità dell'impresa, consente di effettuare ulteriori riflessioni. L'analisi della tabella 1 evidenzia come le imprese familiari della provincia milanese operanti nel settore manifatturiero siano soprattutto di grandi dimensioni (42,6%), allineandosi alla media nazionale. Di converso, appare molto ridotta la presenza di imprese manifatturiere di dimensioni minori (26,3%).

6. Si tratta dei settori: Media e comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi.

Le imprese familiari minori risultano invece particolarmente concentrate nel settore del commercio e trasporti, dove raggiungono il 40,4% (contro il 32,3% della media complessiva di Milano e provincia). La dimensione risulta rilevante anche rispetto alle imprese di servizi professionali, che sono soprattutto grandi (19,1% contro il 10,8% della media complessiva della popolazione).

Tabella 1 – Imprese familiari per settore economico e dimensione in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Settori	Media totale	Minori	Medie	Medio-grandi	Grandi
Manifatturiero	32,0	26,3	31,1	37,5	42,6
Commercio e trasporti	32,3	40,4	29,5	25,0	20,6
Immobiliare e costruzioni	10,5	12,2	9,8	12,5	5,9
Servizi professionali	10,8	7,1	13,1	7,5	19,1
Altri (*)	14,5	14,1	16,4	17,5	11,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

* Media e comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi.
(% calcolate su una popolazione di 325 aziende)

L'analisi contestuale dell'appartenenza settoriale e dell'anzianità aziendale è stata realizzata suddividendo le imprese in base alla loro longevità. Ciò ha permesso di distinguere le imprese "molto giovani" (costituite dopo il 1997), "giovani" (nate tra il 1982 e il 1997), "adulte" (nate tra il 1957 e il 1982) e "longeve" (nate prima del 1957). L'analisi della tabella 2, insieme alle considerazioni fatte in precedenza, evidenzia un deciso processo di "terziarizzazione" delle imprese familiari localizzate nella provincia di Milano. In particolare, la tabella mostra come le imprese di nuova costituzione siano soprattutto di servizi professionali (23,7%), superate solo dalle imprese di commercio e trasporti (33,3%), mentre le imprese manifatturiere risultino marcatamente più anziane (il 50% delle imprese longeve appartiene al settore manifatturiero, contro il 31,2% in media del territorio milanese). In altri termini, mentre da un lato la provincia di Milano appare popolata da imprese manifatturiere a controllo familiare di grandi dimensioni e molto longeve, dall'altro emerge la vivacità del settore dei servizi professionali, caratterizzato da molte imprese giovani e per giunta di dimensioni spesso rilevanti.

Tabella 2 – Imprese familiari per settore economico e anzianità dell'azienda in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Settori	Media totale	Molto giovani	Giovani	Adulte	Longeve
Popolazione	N = 343	N = 93	N = 103	N = 111	N = 36
Manifatturiero	31,2	17,2	29,1	38,7	50,0
Commercio e trasporti	31,5	33,3	30,1	35,1	19,4
Costruzioni e immobiliare	11,1	15,1	12,6	7,2	8,3
Servizi professionali	11,7	23,7	9,7	5,4	5,6
Altri (*)	14,6	10,8	18,4	13,5	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

* Media e comunicazioni, Utilities, Ristorazione, Sanità e altri servizi.

Forma giuridica e modelli di amministrazione e controllo

L'analisi della forma giuridica e dei modelli di governo è stata realizzata con l'obiettivo di comprendere le peculiarità dei modelli di governo delle imprese a controllo familiare rispetto alle dimensioni di analisi classiche della *corporate governance*. Il primo dato, relativo

alla forma giuridica, non presenta elementi di particolare attenzione. La forma giuridica prevalente è infatti quella della società per azioni (82%), in quanto la più adeguata al crescere delle dimensioni aziendali. Le società a responsabilità limitata sono invece inferiori alla media nazionale (16% contro il 19,2%) e presentano una diffusione limitata in imprese di dimensioni maggiori.

Il consiglio di amministrazione

Il consiglio di amministrazione è l'organo di governo nell'86,6% delle imprese a controllo familiare della provincia milanese (nei restanti casi le imprese sono infatti governate da un Amministratore Unico). Di conseguenza, la comprensione delle caratteristiche dell'organo di governo rispetto alle *best practice* in tema di *corporate governance* riveste un interesse particolare.

Il primo dato sui consigli di amministrazione delle imprese familiari milanesi è relativo alla dimensione, ossia al numero medio di consiglieri in carica. Come evidente dalla tabella 3, i consigli di amministrazione della provincia lombarda risultano mediamente più grandi rispetto al resto del paese (5,41 consiglieri in media contro 4,85 del resto d'Italia). Il dato non sorprende se si fa riferimento anche a quanto evidenziato in precedenza. Poiché le ricerche a livello internazionale dimostrano l'esistenza di una correlazione tra dimensione aziendale e dimensione del consiglio di amministrazione, la concentrazione più elevata di imprese di maggiori dimensioni nel territorio della provincia lombarda giustifica tale risultato.

Tabella 3 – Caratteristiche del consiglio di amministrazione delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

	N. Italia	Media Italia	N. Milano	Media Milano
N° consiglieri	1.716	4,85	306	5,41
Età media consiglieri	2.045	54,5	305	54,41
Consiglieri non esecutivi	1.714	50,7	306	64,68
Consiglieri familiari	1.756	59,0	312	51,09
Consiglieri donna	2.007	15,2	348	13,24
Consiglieri giovani	2.016	14,4	344	14,38

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

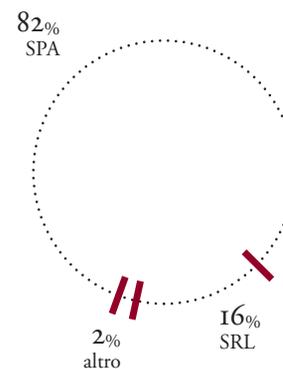
L'analisi delle caratteristiche del consiglio di amministrazione si concentra su quattro indicatori, alcuni dei quali tipici della letteratura di *corporate governance* (come la presenza di consiglieri non esecutivi), altri fondati sulla letteratura di *family business* (tra cui la presenza di consiglieri familiari, di consiglieri donna e di consiglieri giovani, ossia con età inferiore a 40 anni). Tutte le analisi sono state realizzate osservando l'evoluzione degli indicatori nell'arco di cinque anni (dal 2003 al 2007), che rappresenta l'estensione temporale di riferimento dell'Osservatorio.

Il primo indicatore è relativo alla presenza di consiglieri non esecutivi. Tale indicatore, calcolato come rapporto tra il numero di consiglieri senza deleghe e il totale dei membri del consiglio di amministrazione, rappresenta infatti una delle variabili classiche di *corporate governance*, in quanto espressione dell'indipendenza del consiglio di amministrazione (d'ora in poi anche CDA) rispetto al management aziendale, e della competenza che il CDA riesce a esprimere grazie ai contributi che tali consiglieri apportano al dibattito e alle decisioni strategiche aziendali.

Sebbene la presenza di consiglieri non esecutivi non costituisca di per sé garanzia di "indipendenza" e "competenza" del CDA, una maggiore incidenza di consiglieri non esecutivi arreca un potenziale beneficio alla qualità dell'organo di governo. Ciò risulta particolarmente importante nelle imprese a controllo familiare, che tradizionalmente tendono a selezionare consiglieri e manager all'interno del nucleo familiare di controllo.

Grafico 5 – Imprese familiari per forma giuridica in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.



In tal senso, i dati relativi alle imprese familiari della provincia di Milano sembrano confortanti. Come si può vedere dal grafico 6, la presenza di consiglieri non esecutivi nella provincia lombarda è infatti del 64,7% nel 2007, confermando il trend dei quattro anni precedenti che si attesta sempre sui medesimi valori.

Il dato più interessante è tuttavia quello relativo alle differenze con quanto rilevato per tutte le imprese familiari del nostro paese, rispetto alle quali nella provincia di Milano questo tipo di imprese fa registrare una presenza di consiglieri non esecutivi di oltre quattordici punti percentuali superiore alla media nazionale.

Sebbene la presenza di non esecutivi risulti collegata anch'essa alle dimensioni aziendali, rendendo fisiologica una maggiore presenza di non esecutivi in imprese di dimensioni maggiori, la differenza resta comunque sostanziale.

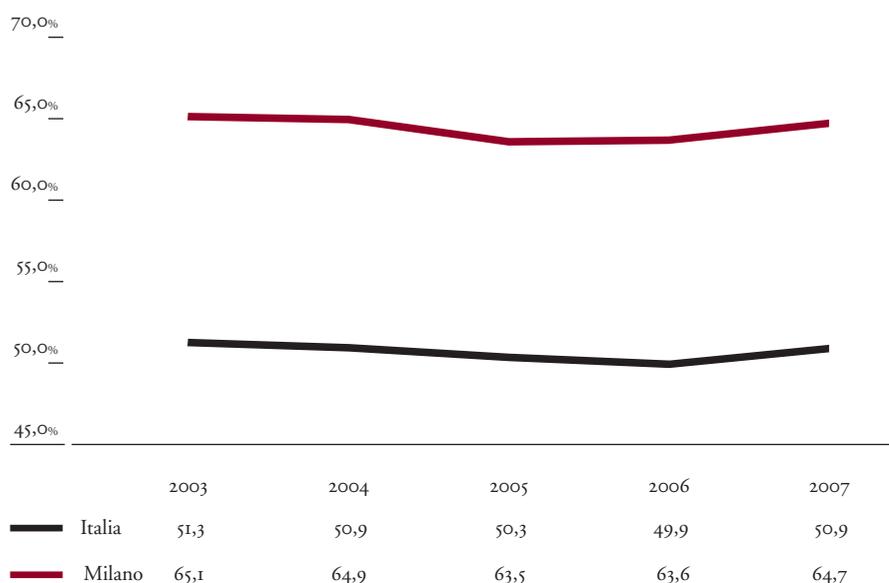


Grafico 6 – Consiglieri non esecutivi delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anni 2003-2007 – valori percentuali)
Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

D'altro canto, anche la presenza di consiglieri familiari nel CDA ha da sempre rappresentato un importante indicatore di presenza della famiglia proprietaria negli organi di governo dell'impresa, essendo considerato in sostanza anche un indicatore della qualità della *governance*.

Seppure non esistano chiare evidenze empiriche che supportino i benefici di una minore presenza di consiglieri appartenenti alla famiglia di controllo all'interno dell'organo di governo, è ragionevole pensare a possibili effetti negativi – certamente in termini di indipendenza e in qualche caso anche in termini di competenza – di una loro eccessiva presenza nei CDA di tali imprese.

Questo non perché amministratori e manager familiari non abbiano i necessari requisiti di indipendenza e competenza, ma perché una loro eccessiva presenza negli organi di governo ingenera il legittimo dubbio che siano stati selezionati in base a criteri di familiarità, piuttosto che a criteri di competenza e di merito.

Come dimostra il grafico 7, il comportamento delle imprese familiari della provincia milanese appare virtuoso. Sebbene il peso dei consiglieri familiari salga dal 48,6% del 2003 al 51,1% del 2007, esso rimane pur sempre inferiore al dato nazionale (59% nel 2007). Anche in questo caso una minore presenza di consiglieri familiari può risultare fisiologica in imprese di maggiori dimensioni e la dimensione media delle imprese familiari milanesi potrebbe in parte spiegare il dato.

Permane una forbice ampia e significativa che fa propendere verso una maggiore apertura delle imprese milanesi al contributo di professionisti esterni negli organi di governo di queste imprese.

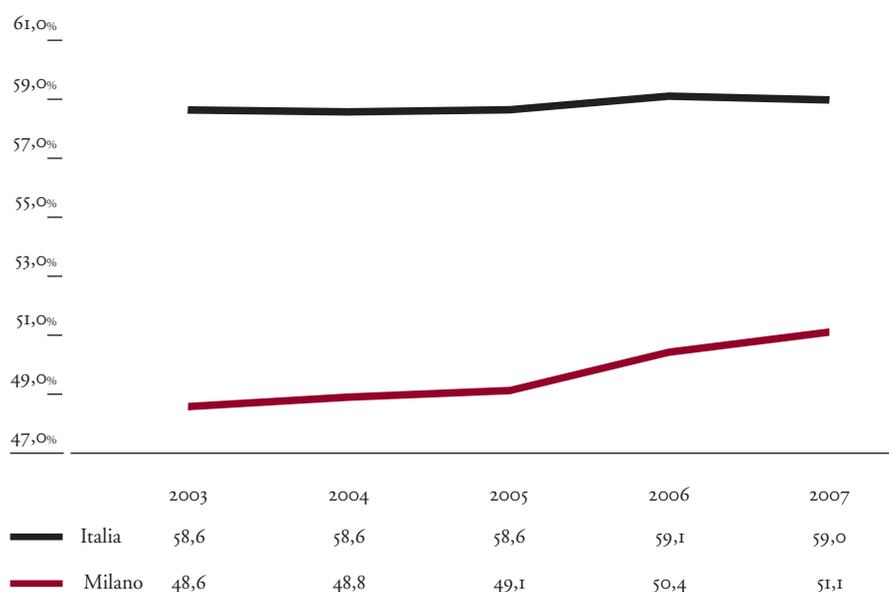


Grafico 7 – Consiglieri familiari delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

Gli ultimi due indicatori delle caratteristiche del CDA riguardano invece la presenza di consiglieri giovani (al di sotto dei 40 anni) e di consiglieri donna. Sebbene il tema abbia chiaramente rilevanza generale, assume particolare importanza nel contesto delle imprese a controllo familiare. Si ritiene che le famiglie proprietarie, più di quanto accada nelle imprese multinazionali o nelle imprese controllate da coalizioni di soggetti, possano favorire la presenza negli organi di governo di due categorie di soggetti che nel nostro paese soffrono spesso di resistenze al loro ingresso in posizioni di comando: i giovani e le donne. I differenti criteri di selezione della famiglia rispetto ad altri tipi di imprese, infatti, fanno pensare a maggiori *chances* per giovani e donne in questi contesti.

In tal senso, i dati rilevati sia a livello nazionale sia a livello locale dimostrano tendenze contrastanti. Da un lato la presenza di consiglieri giovani, seppur perfettamente in linea con il dato nazionale durante tutti e cinque gli anni, risente di un calo di circa due punti percentuali rispetto al dato del 2003. Sebbene si tratti di una riduzione contenuta in termini assoluti, la tendenza appare invece preoccupante, in quanto denota una scarsa tendenza al ricambio generazionale e a contrastare l'invecchiamento della dirigenza aziendale.

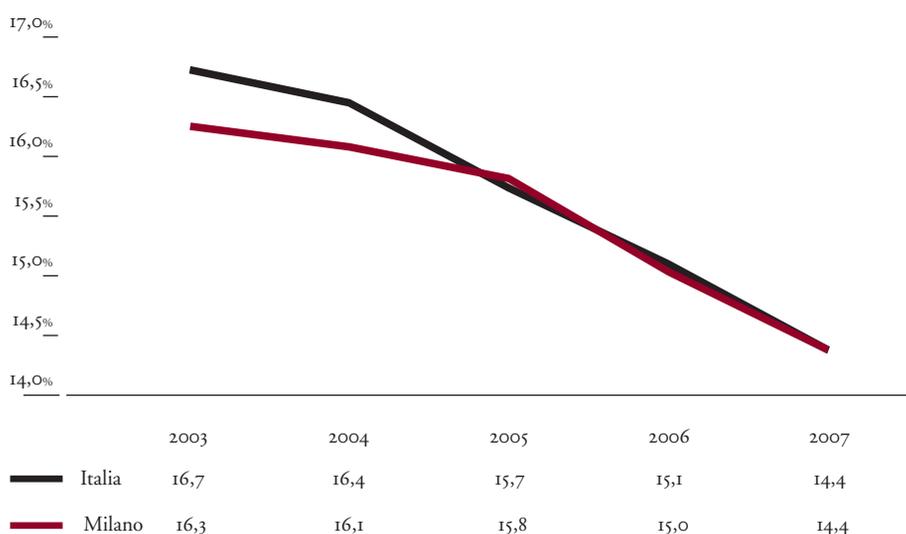


Grafico 8 – Consiglieri giovani delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

Di tenore diverso sono le indicazioni rispetto alla presenza di donne nei consigli di amministrazione delle imprese della provincia milanese. Sebbene il loro numero aumenti mediamente dall'11,7% al 13,2% nel periodo considerato, la presenza di donne nei CDA del-

le imprese della provincia lombarda continua a scontare un gap di due punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anche in questo caso il dato è riconducibile alla maggiore dimensione delle imprese familiari milanesi rispetto al resto del territorio italiano. Poiché precedenti ricerche hanno dimostrato una significativa riduzione di donne negli organi di governo al crescere delle dimensioni aziendali,⁷ le maggiori dimensioni relative delle imprese della provincia di Milano giustificano la minore presenza di donne nei CDA.



Gráfico 9 – Consiglieri donna delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

Amministratore unico e amministratore delegato

Sebbene la quasi totalità delle imprese censite nell'Osservatorio mostri una marcata preferenza verso un sistema di amministrazione e controllo di tipo tradizionale, esiste ancora una certa differenza in merito alla scelta di governare l'impresa attraverso un consiglio di amministrazione (nell'86,6% dei casi delle imprese familiari della provincia milanese), ovvero affidando il governo aziendale a un amministratore unico (13,4% dei casi). Tale percentuale, sebbene inferiore rispetto al dato nazionale (in Italia le imprese a controllo familiare guidate da un amministratore unico sono il 16,7%), dimostra come la scelta di un unico amministratore con piene responsabilità sul governo e sulla gestione aziendale sia tipica delle imprese familiari, e soprattutto delle imprese di minori dimensioni in cui è presente ancora il fondatore (grafico 10).

La maggior presenza nel territorio di Milano e provincia di imprese guidate da un consiglio di amministrazione è chiaramente spiegabile sia dalla maggior apertura dell'assetto proprietario, che richiede di rappresentare gli interessi di una proprietà più variegata, sia dalla maggiore dimensione relativa di tali imprese.

Anche tra le imprese guidate da un consiglio di amministrazione si osservano comportamenti diversi, per esempio in merito alla scelta di nominare o meno un amministratore delegato (d'ora in poi anche AD). Delle imprese milanesi guidate da un CDA, infatti, nel 45,6% dei casi non è stata rilevata la presenza di un amministratore delegato, mentre il 35,1% delle imprese familiari localizzate a Milano e provincia ha in carica un solo AD. Il dato di particolare interesse è che nel restante 19,3% dei casi le imprese familiari della provincia milanese, peraltro in linea con le scelte di governo a livello nazionale, decidono di af-

7. Giovani e donne nelle aziende familiari: una ricerca esplorativa della Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari presentata al Convegno annuale AIdAF, Napoli, 12 settembre 2008.

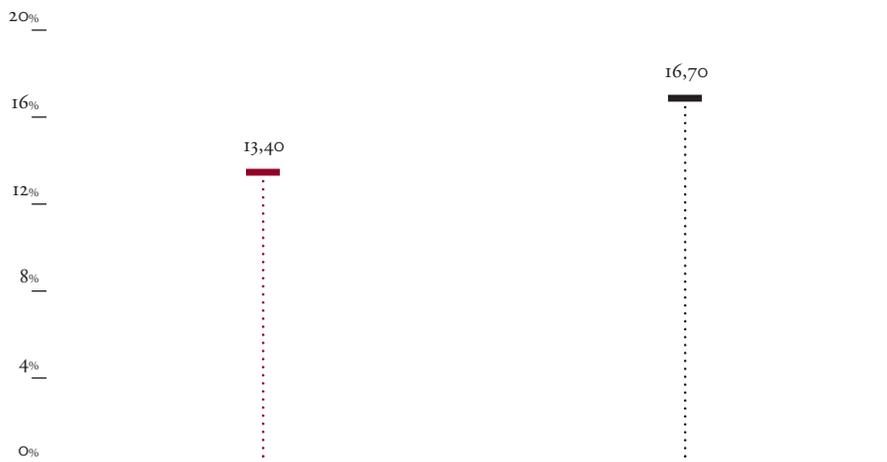


Grafico 10 – Amministratore unico delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

■ Milano
■ Italia

fidare la gestione aziendale a più amministratori delegati, fino a un massimo di sei. Il fenomeno, tipico delle imprese a controllo familiare, è rilevante soprattutto nella gestione dei passaggi generazionali laddove, in assenza di patti di famiglia o altri accordi formali e informali che regolino l'accesso dei giovani in azienda, i fondatori decidono di nominare più AD per garantire equità di trattamento ai diversi figli.

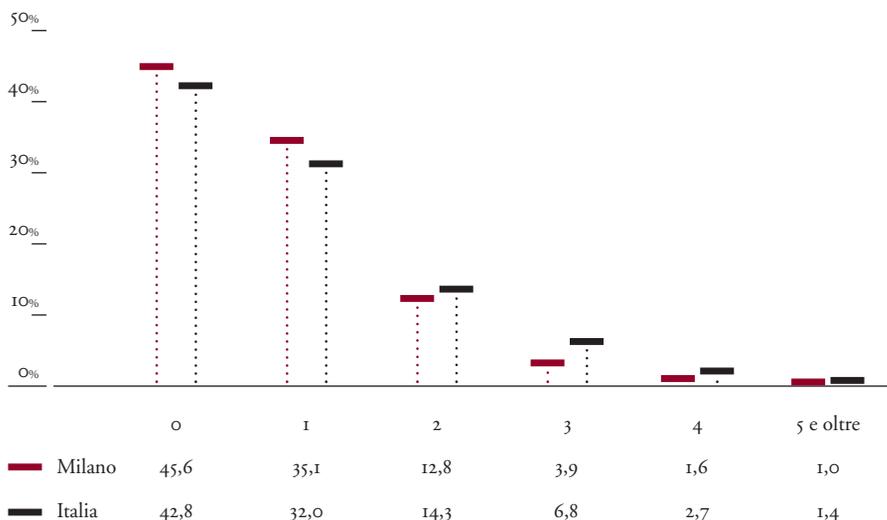


Grafico 11 – Numero amministratori delegati delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

Un fenomeno piuttosto diffuso è anche quello della presenza di un presidente con poteri esecutivi, che compensa in circa la metà dei casi (20,2%) l'assenza di AD. Il presidente esecutivo, pur senza avere la qualifica "formale" di amministratore delegato, ricopre di fatto il ruolo di leader aziendale, essendo investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa stessa. Inoltre, come è lecito attendersi, anche nella provincia milanese viene confermato il trend nazionale che vede una presenza rilevante della famiglia nei ruoli di governo e di gestione dell'impresa.

In circa due casi su tre (67,3%), infatti, l'amministratore delegato è un membro della famiglia di controllo. Sebbene si tratti di un dato di circa sette punti inferiore alla media nazionale (74,6%), si tratta pur sempre di una presenza di particolare rilievo. Rispetto alla *tenure* in azienda (ossia l'anzianità media in servizio nella carica di AD), invece, le imprese del territorio milanese sembrano comportarsi in modo più virtuoso. In particolare, il *turnover* medio nei vertici aziendali è di sette anni, contro la media nazionale di nove anni. Il dato è di particolare rilievo soprattutto se si considera che le ricerche a livello internazionale convergono sull'idea che lunghe *tenure* nelle cariche di vertice producono effetti negativi sulla performance aziendale. La percentuale di AD donna (10,75%) e l'età media dell'AD (56 anni) sono invece in linea con i dati registrati su tutto il territorio nazionale.

Tabella 4 – Caratteristiche dell'amministratore delegato delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

Caratteristiche dell'amministratore delegato	Milano	Italia
Numero	218	1.693
Familiare	67,30%	74,57%
Donna	10,75%	10,39%
Età media	55,79 anni	56,89 anni
Anzianità di servizio media	7,05 anni	9,02 anni

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

Il maggiore *turnover* nelle posizioni di vertice sembra anche tradursi in una minore età media degli AD delle imprese familiari localizzate nella provincia milanese. Analizzando la frequenza per classi di età degli AD delle imprese familiari di Milano e provincia, infatti, si osserva come la presenza di AD con età compresa tra 25 e 50 anni sia di quasi sei punti percentuali superiore rispetto alla media nazionale (il 36,2% contro il 31,5%). Inoltre, la presenza di AD dai 50 anni in su è inferiore nelle imprese della provincia milanese rispetto alla media nazionale.

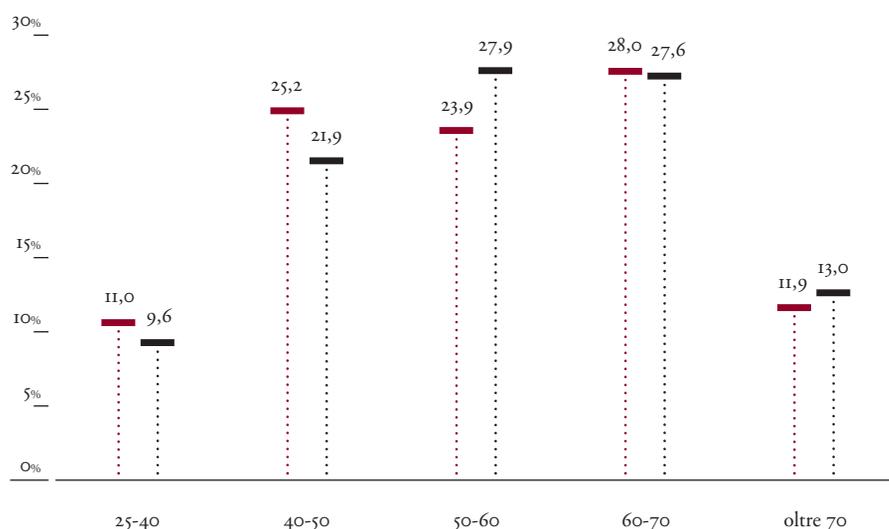


Gráfico 12 – Amministratore delegato per classi di età delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

■ Milano
■ Italia

L'ultimo aspetto d'interesse che la ricerca ha indagato riguarda la successione degli amministratori delegati negli anni considerati dall'Osservatorio. In particolare, sono state considerate le caratteristiche degli AD uscenti (se appartenenti o meno alla famiglia di controllo) e di quelli entranti (sempre se familiari o meno).

I dati riportati nella tabella 5 mettono a confronto rispettivamente le evidenze a livello nazionale con quelle relative al territorio milanese. La tabella non mostra significative differenze; la differenza sostanziale consiste però nel peso decisamente maggiore delle successioni da un AD non familiare a un nuovo AD non familiare che si registra nella provincia milanese rispetto al resto d'Italia.

Le successioni tra AD non familiari nelle imprese familiari di Milano e provincia rappresentano infatti il 62,5% dei casi totali, contro il 37,7% della media nazionale. Se ne può concludere che, se da un lato gli ingressi di familiari alla carica di capo dell'azienda risultano elevati sia nella provincia lombarda sia nel resto d'Italia, le imprese familiari di Milano e provincia si caratterizzano per un turnover tra AD "esterni" alla famiglia di controllo molto più consistente, denotando un maggiore avanzamento del processo di managerializzazione delle imprese a controllo familiare in questo territorio.

Tabella 5 – La successione dell'amministratore delegato nelle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano (anno 2007 – valori assoluti e percentuali)

		Italia		Milano			
		AD ENTRANTE		AD ENTRANTE			
		Familiare	Non familiare	Familiare	Non familiare		
AD USCENTE	Non familiare	37 20,22%	69 37,70%	8 25,00%	20 62,50%	AD USCENTE	
	Familiare	56 30,60%	21 11,48%	3 9,38%	1 3,13%	Familiare	

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

La presenza sul territorio

La presenza sul territorio della provincia milanese delle imprese a controllo familiare è stata valutata osservando le scelte di localizzazione in sede (in provincia) e fuori sede (fuori provincia) di uffici di rappresentanza e stabilimenti produttivi. In tal senso, è interessante notare alcuni trend che si sono verificati nel corso dei cinque anni presi in considerazione dall'Osservatorio. L'analisi dei dati mostra una riduzione percentuale di uffici di rappresentanza nella provincia di Milano del 5% (passando dal 75,3% del 2003 al 70,3% nel 2007) e un aumento della presenza di stabilimenti fuori provincia di quattro punti percentuali nello stesso periodo (dal 90,8% del 2003 al 94,9% nel 2007). Gli indicatori così delineati presentano un trend simile nell'intero territorio nazionale, che vede però la provincia meneghina mantenere costantemente, in tutto l'arco del quinquennio, circa il 13% di stabilimenti fuori sede in più rispetto alla media delle imprese familiari italiane. L'effetto congiunto dei due indicatori sembrerebbe dare evidenza di un fenomeno di moderata de-localizzazione che ha interessato le imprese del territorio milanese.

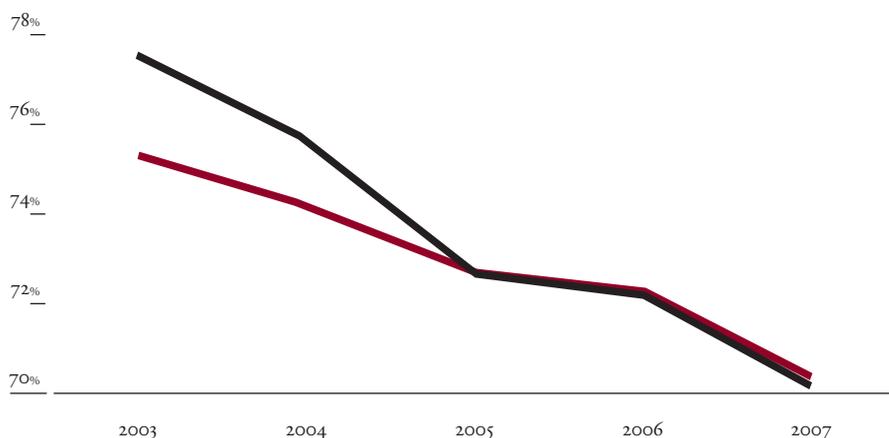


Grafico 13 – Uffici di rappresentanza nelle sedi delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

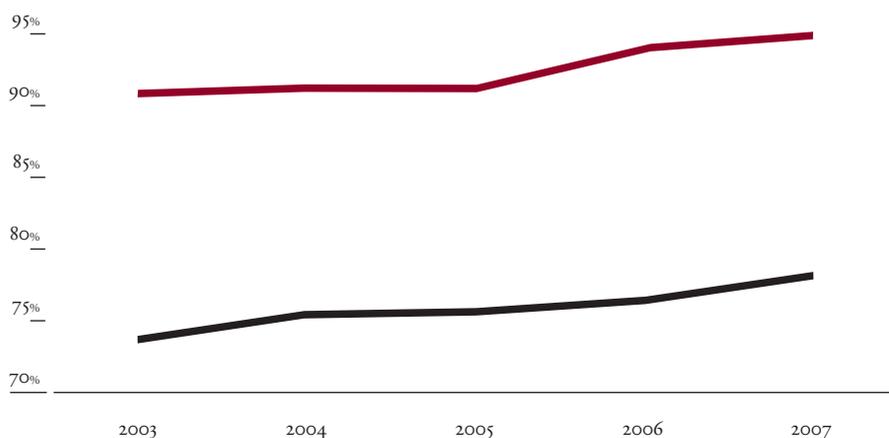


Grafico 14 – Stabilimenti fuori sede delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

Le performance delle imprese familiari milanesi

In quest'ultima sezione vengono presentati alcuni dati di sintesi sulle performance delle imprese a controllo familiare della provincia milanese. Sebbene l'attuale congiuntura economica renda particolarmente difficile l'interpretazione di questi dati, di seguito viene fornito un quadro su differenti aspetti di performance, tra cui crescita, redditività, indebitamento, esportazioni ed efficienza, calcolati nel periodo 2003-2007 considerato ai fini della rilevazione dei dati.

Per quanto riguarda la crescita, il dato generale appare confortante, attestandosi su valori mediamente uguali o superiori al 10% annuo e senza far registrare differenze significative tra le imprese localizzate nella provincia di Milano e quelle localizzate nel resto del territorio nazionale. Questo almeno sino al 2005, anno dal quale le imprese familiari milanesi hanno fatto registrare tassi di crescita mediamente inferiori alle altre imprese a controllo familiare del territorio italiano.

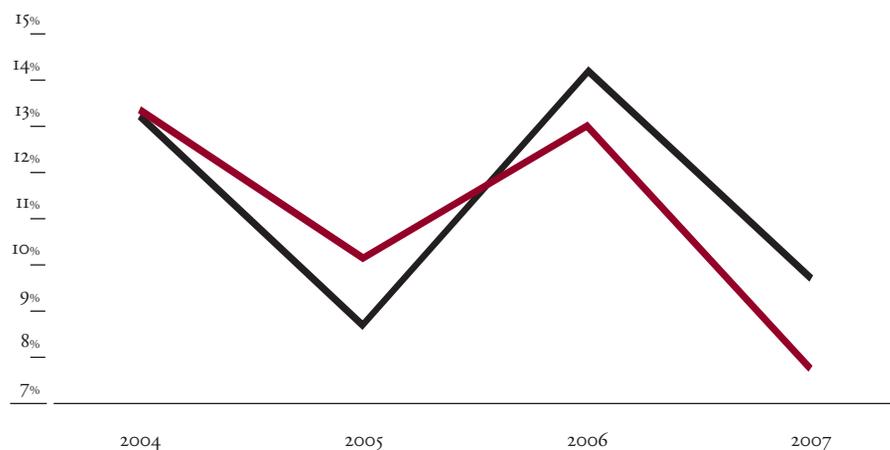


Grafico 15 – Crescita delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anni 2004-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

Per quanto riguarda le performance reddituali, le analisi dimostrano come sia la redditività operativa (ROA – *Return on Asset*) sia la redditività del capitale netto (ROE – *Return on equity*) siano in costante crescita nel periodo 2003-2007 passando, rispettivamente, dal 5,2% del 2003 al 6,9% nel 2007 e dal 7,9% nel 2003 al 10,8% nel 2007. In entrambi i casi, inoltre, le imprese a controllo familiare localizzate nella provincia milanese hanno fatto registrare performance reddituali mediamente superiori.

L'analisi dell'indebitamento mostra inoltre un comportamento più prudente delle imprese familiari della provincia lombarda rispetto alla media della popolazione italiana. L'indice di indebitamento, calcolato come rapporto tra debiti verso le banche e fatturato dell'impresa, evidenzia come le imprese familiari italiane siano mediamente più indebitate rispetto a quelle di Milano e provincia, mostrando un indice di esposizione verso le banche

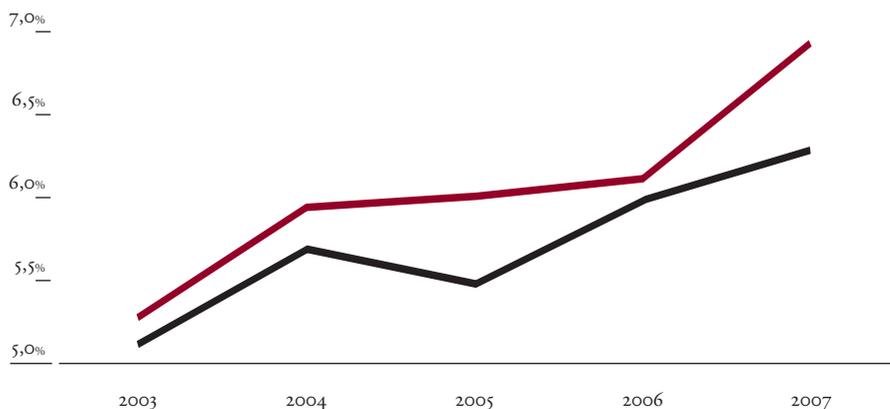


Grafico 16 – ROA delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano
(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AIdAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

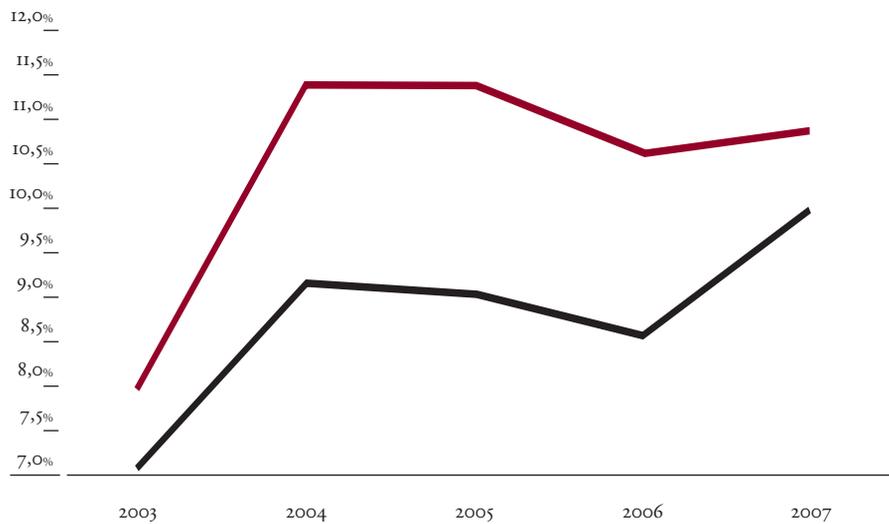


Grafico 17 – ROE delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

superiore di due punti percentuali rispetto a quanto fatto registrare nella provincia meneghina. Anche l'andamento temporale assume un particolare interesse, mostrando un incremento medio dell'indebitamento verso le banche dell'1,25% nei cinque anni di osservazione, toccando il valore massimo del 21,6% nel 2007.

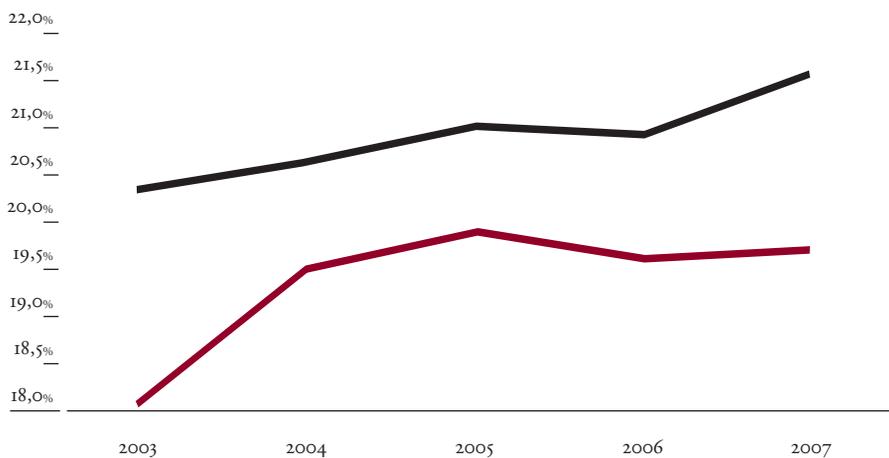


Grafico 18 – Debiti verso banche/fatturato delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano

(anni 2003-2007 – valori percentuali)

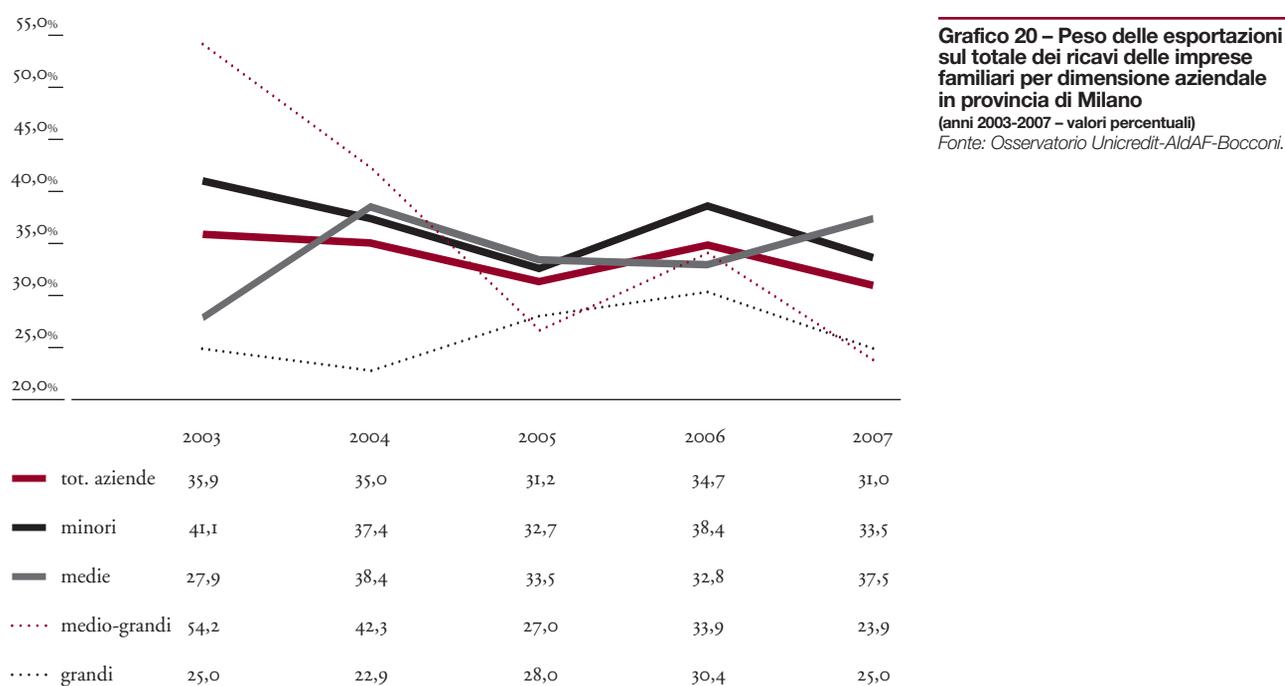
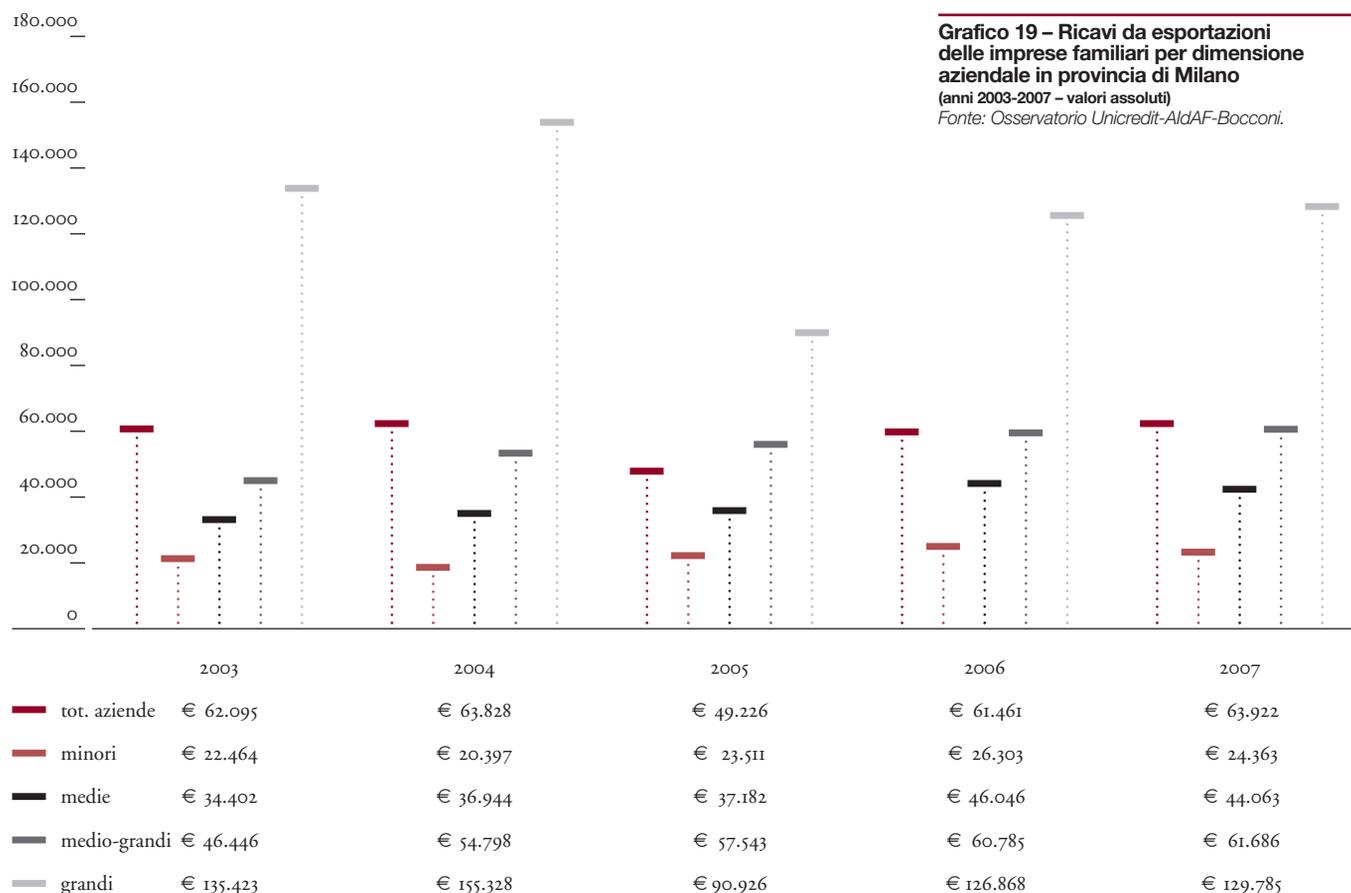
Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

— Milano
— Italia

Ulteriore dimensione di analisi delle performance delle imprese a controllo familiare localizzate nel territorio milanese è rappresentata dalle esportazioni, calcolate rispettivamente in termini di fatturato realizzato all'estero (in valore assoluto), e di percentuale del fatturato realizzato all'estero rispetto al fatturato complessivo dell'impresa.

Considerando le esportazioni (sia in valore assoluto sia in termini percentuali) rispetto alla dimensione aziendale nei diversi anni di riferimento dello studio, emerge (grafici 19 e 20) che le imprese di dimensioni minori sono quelle che fanno registrare un'incidenza maggiore delle esportazioni sul fatturato nei cinque anni di osservazione (2003-2007).

La crescita composta annua (CAGR – *Compound Annual Growth Rate*) dei tassi medi d'incidenza delle esportazioni sul fatturato fa registrare tuttavia trend opposti, diminuendo di quattro punti nelle imprese di dimensioni minori, a fronte di una crescita composta annua di oltre sei punti percentuali nelle imprese di medie dimensioni. Il fenomeno più interessante riguarda tuttavia le imprese "medio-grandi", che nei cinque anni di osservazione hanno più che dimezzato il peso delle esportazioni sul fatturato, passando dal 54,2% del 2003 al 23,9% del 2007 (CAGR di -15,1%). Se si considera il trend di crescita delle esportazioni in valore assoluto (CAGR +5,84%), dunque, si evince come le imprese medio-grandi abbiano privilegiato l'espansione del fatturato entro i confini nazionali a discapito della crescita organica a livello internazionale.



Il costo del lavoro nella provincia di Milano

L'ultimo aspetto analizzato fa riferimento al costo del lavoro nella provincia di Milano. L'analisi è realizzata attraverso due indicatori, ossia la remunerazione media annua (in valore assoluto) e l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato. Nei cinque anni considerati, la remunerazione media annua è cresciuta del 41,9% per le imprese familiari con sede nella provincia di Milano, contro una crescita media nel territorio nazionale ferma al 25,3%. Questo dato sembrerebbe confermare come le imprese di Milano, rispetto al resto dell'Ita-

lia, abbiano adeguato in misura superiore il livello salariale dei dipendenti all'accresciuto costo della vita che ha fatto seguito all'introduzione dell'euro.

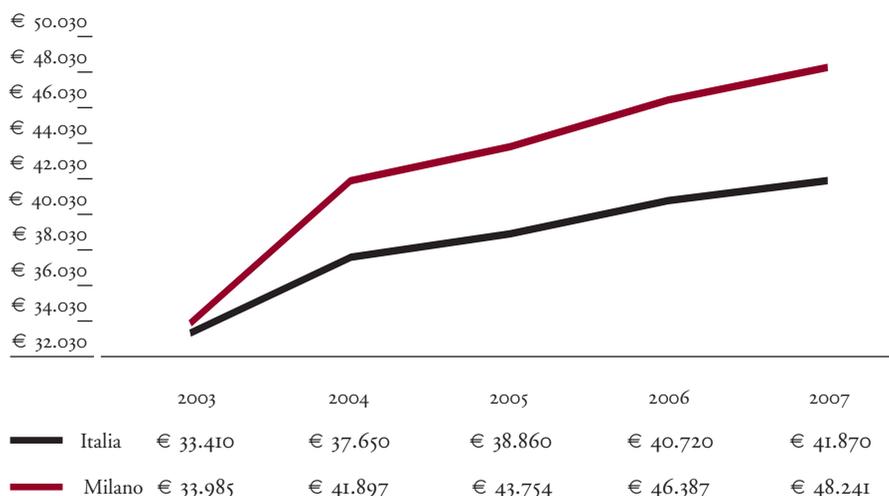


Grafico 21 – Remunerazione media annua delle imprese familiari in Italia e in provincia di Milano (anni 2003-2007 – valori assoluti)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

L'analisi dell'incidenza del costo del lavoro sul fatturato, apprezzata al 2007, non sembra evidenziare tuttavia significative differenze rispetto al resto del paese. In particolare, l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato a Milano è leggermente superiore (12,4% contro l'11,6% nel resto d'Italia), ma la forbice è meno rilevante di quanto i precedenti dati avrebbero potuto far immaginare. Anche l'analisi dell'incidenza del costo del lavoro nelle imprese per classe dimensionale mostra differenze solo marginali, se non per l'incidenza mediamente inferiore di un punto percentuale in quelle a controllo familiare di dimensioni "medio-grandi".

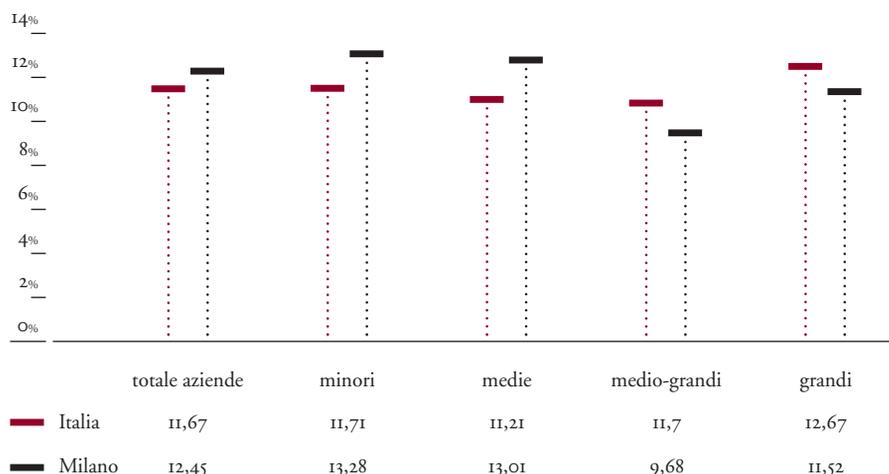


Grafico 22 – Incidenza del costo del lavoro sul fatturato delle imprese familiari per classe dimensionale in Italia e in provincia di Milano (anno 2007 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio Unicredit-AldAF-Bocconi.

Conclusioni

Le analisi e le considerazioni presentate in questo primo studio sulle imprese a controllo familiare della provincia milanese consentono di evidenziare alcune specificità del tessuto produttivo di questo territorio, sia in termini generali sia rispetto a una tipologia d'impresa, quella familiare, molto diffusa e dai caratteri certamente peculiari.

In termini generali, l'analisi della configurazione proprietaria delle imprese del territorio milanese ha confermato la forte attrattività verso i grandi gruppi stranieri, che scelgono la provincia di Milano più di ogni altra provincia italiana per localizzare le loro *subsidiaries*. Di converso, le analisi hanno mostrato una minore presenza di imprese familiari, che tuttavia sono risultate meno rappresentate nel numero, ma non nella dimensione media che invece è superiore rispetto alla media complessiva del paese.

Le analisi realizzate rispetto alle imprese a controllo familiare hanno invece evidenziato aspetti d'interesse lungo diverse dimensioni.

In primo luogo, le imprese familiari milanesi sono risultate maggiormente presenti nel settore dei servizi professionali e meno in quello manifatturiero rispetto al resto del paese, mostrando una decisa tendenza verso la terziarizzazione del tessuto produttivo, come risulta evidente dalla maggiore concentrazione relativa di imprese di nuova costituzione nel settore dei servizi professionali.

In secondo luogo, le imprese familiari milanesi hanno mostrato una maggiore apertura in termini di assetto proprietario e una maggiore aderenza alle migliori *practices* di *corporate governance*. Da un lato, infatti, la concentrazione del capitale nelle mani della famiglia o delle famiglie proprietarie è risultata mediamente inferiore rispetto al resto del paese; dall'altro, l'analisi della composizione del consiglio di amministrazione nell'arco temporale considerato (2003-2007) ha mostrato una minore presenza della famiglia di controllo nell'organo di governo e una maggiore incidenza di consiglieri non esecutivi rispetto alla media dei CDA delle imprese familiari italiane. Anche le successioni al vertice, relative all'amministratore delegato, hanno mostrato una maggiore consistenza di successioni tra leader aziendali non appartenenti alla famiglia di controllo rispetto a quanto rilevato nel resto del paese. E sebbene il numero di ingressi familiari nelle posizioni di vertice risulti relativamente consistente, le analisi mostrano una maggiore tendenza alla managerializzazione dei vertici aziendali rispetto al panorama nazionale.

In terzo luogo, la maggiore "apertura" delle imprese familiari milanesi trova conferma anche in aspetti legati alle scelte di localizzazione e alle dinamiche di internazionalizzazione. In termini di localizzazione, questo tipo di impresa ha mostrato una maggiore tendenza ad aprire stabilimenti fuori dalla provincia in cui ha sede legale rispetto alla media delle imprese familiari italiane. Se si considera invece l'internazionalizzazione commerciale, misurata in termini di esportazioni sia in valori sia come peso rispetto al fatturato complessivo, si nota una vivacità maggiore rispetto al contesto nazionale soprattutto con riferimento alle imprese familiari milanesi di recente costituzione.

Tutto ciò si è tradotto in una maggiore performance delle imprese familiari milanesi rispetto al resto del paese. Le analisi realizzate hanno mostrato infatti come sia la redditività operativa sia la redditività del capitale netto delle imprese familiari localizzate a Milano e provincia siano costantemente superiori rispetto alla media nazionale nei cinque anni considerati, rispettivamente di 0,5 punti percentuali e di 1,5-2 punti percentuali.

Le differenze, certamente non trascurabili, possono essere ascritte a vari fattori. Sebbene dai dati a disposizione non si possano trarre conclusioni in tal senso, aspetti come la qualità dei servizi (sia pubblici sia privati), la maggior facilità di accesso al credito, la qualità del sistema universitario e dunque la tradizionale maggiore diffusione della cultura e delle competenze manageriali, possono rappresentare alcune importanti determinanti che varrebbe la pena approfondire in successive ricerche.

Voci familiari. Idee ed esperienze di nuova generazione

di Giuliano Di Caro*

Le imprese familiari? Ossatura del tessuto produttivo, sono l'officina della memoria, la zona franca dove le conoscenze vengono salvaguardate nel passaggio da una generazione all'altra. Una transizione però spesso complicata, problematica. E un fenomeno di notevoli proporzioni, di cui tenere conto oggi più che mai, al cospetto di un mercato che cambia alla velocità del fulmine. I numeri offrono il senso dell'ampiezza del fenomeno. Oggi sono quasi 127 mila le imprese lombarde capitanate da over 55, oltre il 16% del totale. Ciò significa che nei prossimi dieci o quindici anni un milione di posti di lavoro dipenderà da come ogni singola azienda affronterà il tema cruciale della continuità d'impresa. Il *family business* rappresenta inoltre circa l'80% del sistema nazionale di piccole e medie imprese. Stiamo parlando, insomma, di una grande scommessa per il futuro.

Sergio Dompé, presidente Dompé farmaceutici

Seconda generazione

“Dal mio punto di vista occorre fare un passo indietro e rilevare un dato essenziale: prima di tutto, oggi è cambiata anche la famiglia. E di conseguenza le imprese familiari, che spesso dipendono da nuclei familiari allargati. Ecco perché oggi più che mai occorre la definizione di regole precise, una chiara distinzione di compiti, l'assegnazione inderogabile di responsabilità e capacità decisionali. Per un minibusiness come, poniamo, le scarpe su misura, il figlio può essere un brillante conoscitore del web e organizzare in maniera brillante e al passo coi tempi un *delivering* dei prodotti all'altro capo del mondo, e allora si può crescere dieci volte rispetto a prima. Oppure, senza un discendente brillante o l'ingresso di management esterno nell'azienda, il modello di business non viene rinnovato e allora arrivano i guai. Le due regole fondamentali sono anteporre l'azienda agli affetti e avere la saggezza di valorizzare il talento a ogni costo. Che sia quello di un figlio, di un nipote o di un esterno, l'azienda viene prima di tutto. Ed è questione di intuito, di chimica. Non necessariamente è il parente più intelligente quello più adatto alla conduzione del business, bensì quello che ha maggiore propensione per il settore di appartenenza. Serve poi una *governance* interna di assoluta trasparenza, anche nei confronti del proprio CDA. Non si scappa: le regole dell'azienda devono prevalere su quelle della famiglia.”

Marco Nardi, presidente Nardi Elettrodomestici

Seconda generazione

“Intendiamoci: quando mio padre viene in azienda, non lo fa certo per bere un caffè. Il nostro è stato un passaggio di testimone tipico, da manuale. Io devo ringraziare mio padre e i miei due zii perché si sono posti per tempo la questione della continuità. Noi di seconda generazione siamo in sei, e i padri hanno discusso con noi come affrontare il futuro, cercando di trasmetterci le loro conoscenze. Abbiamo accettato la sfida di conquistare nuove fette di mercato e aumentare il fatturato dal basso, per così dire. Frequentando corsi specialistici, leggendo libri, confrontandoci con la prima generazione che quest'impresa l'ha fondata. E poi abbiamo avuto il coraggio di chiedere consulenze esterne per mettere in discussione le scelte del passato. È stato formato un *family committee* che si riunisce periodicamente e valuta le soluzioni proposte dal management dell'azienda che non fa parte della famiglia. Definire una serie di regole nei rapporti tra famiglia e impresa è stato un processo difficile, ma molto positivo. Ci ha permesso di affrontare un mercato nuovo rispetto a cinque anni fa, e che sarà altrettanto diverso fra cinque o dieci anni. Ci ha insomma permesso di impostare politiche di carattere aziendale guardando prima di tutto alle strategie di competitività. Su queste basi si è sviluppato l'aspetto di innovazione: delle idee, del prodotto e del processo produttivo. Le sole forze e competenze dei membri della famiglia non avrebbero contribuito in maniera così efficiente alla crescita della nostra azienda. Affrontare la questione con anni di anticipo è stato molto importante.”

* Giuliano Di Caro – giornalista pubblicista. Le storie dei vari imprenditori sono state ricavate dalla trascrizione dei loro interventi al convegno “Lunga vita alle imprese familiari” del 28 novembre 2008.

Diego Rossetti, amministratore delegato Fratelli Rossetti**Seconda generazione**

“Mio padre e mio zio hanno fondato l’azienda nell’immediato dopoguerra. L’inserimento di noi tre figli si è fatto alla vecchia maniera, con la gavetta: io in fabbrica, un fratello in amministrazione e l’altro a curare l’immagine. Noi abbiamo capito negli anni che la continuità non significa legarsi a vecchi concetti imprenditoriali: un’azienda è un’entità per definizione in costante evoluzione. L’imprenditore vecchio stampo ha la tendenza a tenere per sé le proprie strategie imprenditoriali. Un modello di business vincente in passato, ma oggi inadatto perché tende a farti focalizzare esclusivamente sul tuo microcosmo specifico. Noi figli abbiamo raccolto la sfida della nostra epoca e imbastito una comunicazione fluida fra tutti i nuclei aziendali. Così stiamo preparando al meglio l’ingresso della terza generazione, sette tra figli e nipoti. Il nostro patto di famiglia prevede regole scritte chiare per tutti e una distinzione netta tra azionista e manager.”

Alessandro Grassi, titolare Grassi Vetrate Artistiche**Quarta generazione**

“Nel nostro caso la sfida non è solo la gestione d’impresa, ma anche l’individuazione dell’estro, del talento artistico. Qualcosa di difficile da scovare e affrontare in maniera totalmente razionale. Mio nonno ha iniziato come maestro vetraio, è andato in Francia a studiarne l’arte e ne ha trasmesso i segreti a mio padre, lui a me e io ai miei figli e nipoti: cinque generazioni per un secolo di storia dell’azienda. Noi interpretiamo manualmente un’arte che ha mille anni di storia e che diffondiamo lavorando in tutto il mondo, come nelle sette cattedrali cattoliche di Singapore. Come tutti gli artigiani, amo il mio lavoro e ho la passione di un ventenne nel farlo. Ma ho 71 anni e mi rendo conto che la priorità assoluta sono i giovani, sia parenti sia esterni alla famiglia. Ne ho appena assunti tre e stanno imparando. E intanto so che posso contare sui membri della mia famiglia: loro sono la cassaforte del tramandare la nostra tradizione. E il ricambio generazionale ne è la moneta sonante. Ogni artigiano, dico sempre, lascia un’orma. Vado nelle scuole a descrivere come lavoriamo, a incoraggiare le nuove generazioni ad apprendere il mio mestiere. Perché non possiamo dimenticarlo mai: gli imprenditori di domani sono loro.”