

# Le aziende familiari in Italia e nella provincia di Bergamo

Executive Summary rapporto 2009

*Focus sulla provincia di Bergamo*

*Giugno 2010*

**Guido Corbetta e Alessandro Minichilli**

Promosso da



Realizzato con il contributo scientifico di



**Università Commerciale  
Luigi Bocconi**

---

In collaborazione con





---

---

## Executive Summary

## **Premessa**

L'Osservatorio AUB, promosso dall'AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dal gruppo UniCredit e dalla Cattedra AIdAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi, è la prima rilevazione delle strutture, delle dinamiche e delle performance di tutte le aziende familiari italiane con ricavi superiori a 50 milioni di Euro.

## Le aziende dell'Osservatorio

Facendo riferimento ai dati di fine 2007, in Italia operano 8.140 aziende con ricavi superiori a 50 milioni di Euro, ed in 7.663 di queste è stato possibile identificare la natura della proprietà. Dall'analisi degli assetti proprietari è emerso come il 55,5% di tali aziende (pari a 4.251) siano a controllo familiare<sup>1</sup> ed occupino il 48,5% del totale dei dipendenti. Eliminando i casi di aziende monobusiness controllate da una capogruppo multibusiness<sup>2</sup>, per evitare il doppio conteggio dei dati, le aziende familiari considerate dall'Osservatorio AUB sono 2.484 unità.

Con specifico riferimento alla Provincia di Bergamo, l'Osservatorio AUB ha analizzato l'assetto proprietario di 230 aziende, identificando 154 aziende familiari. Tale dato colloca la Provincia di Bergamo al 6° posto in Italia in termini di numerosità delle aziende familiari. Il dato risulta inferiore se si considera l'incidenza delle aziende familiari sul totale delle aziende presenti nella Provincia di Bergamo (37° posto in Italia), pur facendo registrare una incidenza media del 67%, largamente superiore alla media nazionale sopra ricordata (55,5%). Le aziende familiari di Bergamo e provincia sembrano inoltre occupare un numero considerevole di persone: ben il 74,3% degli occupati della Provincia di Bergamo lavora per un'azienda familiare, dato anch'esso largamente superiore alla media nazionale, che si ferma al 48,5%. La conseguenza di questo dato è che nella Provincia di Bergamo l'importanza delle altre classi di aziende in termini di presenza ed occupazione risulta costantemente inferiore alla media nazionale. Ciò è vero sia per le filiali di multinazionali (13,9% degli occupati contro il 20,2% della media AUB), di cooperative e consorzi (0,9% nazionale degli occupati contro il 5,1% a livello nazionale), che soprattutto per le aziende statali o controllate da enti locali, che occupano solo l'1,1% della forza lavoro contro una media nazionale rilevata dall'Osservatorio AUB di ben il 16,7%.

In termini di distribuzione settoriale<sup>3</sup>, le aziende familiari localizzate nella Provincia di Bergamo - se comparate al corrispondente dato nazionale - risultano più presenti nel settore manifatturiero, mentre sono meno presenti nel commercio e nei trasporti.

Sotto il profilo della dimensione<sup>4</sup>, dai dati AUB relativi alle aziende familiari della Provincia di Bergamo non emergono scostamenti significativi rispetto alla media nazionale: in entrambi i casi, infatti, le aziende familiari con fatturato inferiore o uguale a 150 milioni di Euro rappresentano circa il 75% del totale. Considerazioni simili valgono per quanto riguarda la longevità delle aziende: la distribuzione per classi di età delle aziende localizzate nella Provincia di Bergamo rispecchia in maniera sostanziale i dati dell'Osservatorio AUB a livello nazionale.

## La necessità di nuovi capitali di rischio

I dati dell'Osservatorio AUB evidenziano come le aziende familiari italiane presentino un livello di indebitamento<sup>5</sup> mediamente superiore rispetto alle aziende non familiari. Il dato appare sostanzialmente diverso per le aziende di Bergamo e provincia. Tali aziende presentano infatti un livello di indebitamento inferiore al dato medio nazionale nel 2007; inoltre, la variazione dal 2007 al 2008 evidenzia un incremento del rapporto PFN/EBITDA inferiore sia rispetto alle altre aziende familiari dell'Osservatorio AUB (0,1 contro 0,4), sia rispetto alle aziende non familiari, che hanno fatto registrare un incremento medio dell'indebitamento di 0,6 punti.

Dalle precedenti evidenze è dunque possibile affermare che, se da un lato il dato relativo alla dinamica 2007-2008 del rapporto PFN/EBITDA conferma la capacità di tenuta delle aziende familiari italiane in scenari economico-finanziari avversi, dall'altro l'analisi storica dei dati a disposizione segnala l'esistenza di un significativo bisogno di nuove iniezioni di capitale di rischio funzionali sia alla riduzione del peso dell'indebitamento che al supporto dei processi di crescita, internazionalizzazione e innovazione. Tali indicazioni, seppur per i motivi sopra ricordati possano apparire meno rilevanti per le aziende di Bergamo e provincia, si ritiene possano costituire utile riferimento e tema di riflessione anche per tali aziende.

## La famiglia fa bene all'azienda

### Le aziende familiari crescono come (e più) di altre

Secondo i dati dell'Osservatorio AUB dal 2003 al 2008 i ricavi delle aziende familiari sono cresciuti più di quelli generati dalle aziende non familiari, dimostrando che il carattere familiare può rappresentare un fattore di stimolo allo sviluppo dell'azienda. Tale vantaggio è andato tuttavia riducendosi, passando dagli 8,6 punti percentuali del 2007 ai 5,8 punti percentuali del 2008.

La riduzione osservata nei tassi di crescita è risultata particolarmente critica per le aziende familiari localizzate nella Provincia di Bergamo. Ciò è vero soprattutto per il 2008, durante il quale la dinamica di crescita cumulata delle aziende familiari di Bergamo ha fatto registrare addirittura una contrazione, seppur molto lieve. I dati sembrano inoltre evidenziare l'esistenza di qualche problematicità di carattere più generale, infatti in tutto l'arco di tempo analizzato (2003-2008) la crescita delle aziende di Bergamo e provincia ha mostrato sempre valori inferiori rispetto alla media nazionale rilevata dall'Osservatorio AUB per le aziende familiari.

### Le aziende familiari possono guadagnare bene

Dal 2003 al 2008 le aziende familiari dell'Osservatorio AUB hanno costantemente performato meglio rispetto alle aziende non familiari in termini di redditività operativa (ovvero di ROI – Return on Investments); in media infatti le aziende familiari dell'Osservatorio AUB hanno generato un ROI pari all'8,8% contro il 7,2% delle aziende non familiari. Tale differenziale è andato tuttavia riducendosi nel corso del tempo passando dai 2,9 punti percentuali del 2003 a 1 solo punto percentuale nel 2008, anno in cui le aziende familiari hanno dimostrato di aver subito un maggiore impatto negativo dalla crisi del sistema economico-finanziario internazionale.

Per quanto concerne la dinamica reddituale 2003-2008 misurata in termini di ROE (Return on Equity), le aziende familiari dell'Osservatorio AUB risultano aver meglio performato rispetto alle aziende non familiari (8,3% per le familiari, 7,6% per le non familiari). Anche in questo caso però l'impatto della crisi, manifestatosi nel corso del 2008, pare aver colpito maggiormente le aziende familiari (variazione percentuale del ROE tra il 2007 ed il 2008 pari a -50%) rispetto alle aziende non familiari (variazione percentuale del ROE tra il 2007 ed il 2008 pari a -35%).

Le stesse tendenze si osservano in riferimento alle aziende familiari localizzate nella Provincia di Bergamo. Se da un lato tali aziende sembrano mostrare una dinamica reddituale in linea con la media nazionale per il periodo 2003-2007, i dati AUB relativi alla variazione del ROI e del ROE tra il 2007 ed il 2008 evidenziano come i primi sintomi della crisi finanziaria abbiano particolarmente condizionato le aziende familiari del bergamasco. Nel corso del 2008 infatti le aziende familiari della Provincia di Bergamo hanno subito una contrazione del ROI pari a 2,8 punti percentuali (a fronte di una riduzione di 2 punti percentuali nel caso della totalità delle aziende familiari AUB e di 1,4 punti percentuali nel caso delle aziende non familiari monitorate dall'Osservatorio), ed una contrazione del ROE pari a ben 8,8 punti percentuali (a fronte di una riduzione di 4,8 punti percentuali nel caso della totalità delle aziende familiari AUB e di 3,1 punti percentuali nel caso delle aziende non familiari monitorate dall'Osservatorio AUB).

## Modelli di vertice e di leadership nelle aziende familiari

### Modelli di vertice

In Italia, secondo i dati dell'Osservatorio AUB, i tre modelli di vertice più diffusi sono rappresentati dalla presenza di un Presidente e di un Amministratore Delegato entrambi familiari (36,1% dei casi), di un Presidente Esecutivo familiare (26,9% dei casi) o di un Amministratore Unico familiare (17,7% dei casi). Tali evidenze confermano l'esistenza, in Italia, di una diffusa tendenza ad adottare modelli di tipo "familiare" ovvero nei quali le posizioni manageriali di vertice sono affidate a uno o più membri della famiglia che detiene il controllo dell'azienda.

Nella Provincia di Bergamo i dati dell'Osservatorio AUB segnalano due fenomeni di rilievo. Da un lato, si osserva una maggiore propensione ad accentrare in un unico individuo le responsabilità di governo delle aziende. Nel bergamasco l'accentramento della responsabilità di governo dell'azienda in capo ad un Amministratore Unico o Presidente Esecutivo, familiare e non, rappresenta l'85,6% dei casi contro il corrispondente 50,3% della media nazionale AUB. Dall'altro, si osserva una minore diffusione di modelli di vertice di tipo familiare rispetto alla media nazionale (72,5% dei casi contro l'80,7% in Italia). In tal senso sembrerebbe che le famiglie imprenditoriali di Bergamo abbiano più di altre compiuto un processo di transizione che vede nella managerializzazione dei vertici una via spesso obbligata per gestire i passaggi generazionali.

### Relazione tra modelli di vertice e performance aziendali

Secondo i dati dell'Osservatorio AUB l'adozione di modelli di vertice di tipo familiare, nel quinquennio 2003-2007, ha dimostrato di poter determinare un impatto positivo sulla redditività dell'azienda (espressa in termini di ROI e di ROE).

Nel caso delle aziende familiari della Provincia di Bergamo la presenza al vertice di un Presidente e di un Amministratore Delegato entrambi familiari, ancor più che nel caso della generalità delle aziende familiari italiane, è risultato essere l'assetto capace di generare il miglior impatto sul ROI (+3,4 punti percentuali). Con riferimento al ROE invece, i dati AUB relativi alle aziende familiari del bergamasco non confermano l'esistenza di una relazione significativa tra la familiarità del modello di vertice e la performance.

### Profilo del leader aziendale

I dati dell'Osservatorio AUB consentono di affermare che le aziende familiari italiane preferiscono affidare incarichi di vertice a profili manageriali di esperienza. Il ruolo di leader aziendale viene infatti assegnato, in più del 70% dei casi, a individui con età superiore ai 50 anni (nel 42,8% dei casi a individui con età superiore ai 60 anni). All'interno di tale contesto, le aziende della Provincia di Bergamo si caratterizzano per la presenza di leader con età anagrafica ancor più avanzata; in tale area geografica infatti, il 51,4% dei leader aziendali ha età superiore ai 60 anni e ben l'11,1% età superiore agli 80 anni.

## Le differenze di genere

### La presenza di donne “al vertice”

Nonostante la presenza di soci familiari donna nella compagine sociale delle aziende familiari della Provincia di Bergamo sia aumentata nel periodo 2003-2007, passando dal 20,9% al 25% (dato analogo alla media nazionale AUB<sup>6</sup>), le aziende bergamasche caratterizzate dalla totale assenza di donne nella compagine sociale sono mediamente di più della media nazionale (58,6% nel bergamasco, 48,7% in Italia).

Di converso, le aziende familiari della Provincia di Bergamo evidenziano una maggiore propensione verso l'assegnazione di ruoli manageriali alle donne rispetto alla media nazionale, seppur limitatamente alle aziende di dimensioni minori o medie; nel bergamasco, infatti, il 25% delle posizioni di Amministratore Delegato risultano essere state assegnate a donne, contro il 15,9% nella media nazionale AUB.

## Le aziende “eccellenti”

I dati a disposizione dell'Osservatorio AUB hanno consentito infine di tracciare il profilo delle aziende “eccellenti” di Bergamo, definite come quelle aziende che generano un ROE superiore rispetto alla media di tutte le aziende localizzate in quest'area. In tal senso, i dati dell'Osservatorio AUB sembrano individuare alcuni elementi comuni a tutte le aziende familiari definite “eccellenti” della Provincia di Bergamo. In particolare esse risultano avere modelli di vertice e di governo meno familiari (nel 65,4% dei casi le aziende familiari bergamasche eccellenti hanno modelli di governo familiari, contro il 75% di quelle meno performanti), leader più giovani (il 61,5% delle aziende familiari bergamasche eccellenti sono guidate da un leader di età inferiore o uguale a 60 anni, dato che scende al 40,7% nelle aziende meno performanti) e compagini sociali più concentrate (3 soci in media, contro 4,2 nelle aziende meno performanti). Inoltre, come prevedibile, le aziende familiari bergamasche “eccellenti” sono cresciute di più in tutto il periodo 2003-2007, e si caratterizzano per una situazione finanziaria più equilibrata (il rapporto PFN/EBITDA delle stesse è di circa 1,5 punti inferiore rispetto a quello delle meno performanti).



---

---

## La popolazione di riferimento

<sup>1</sup> Sono considerate familiari le società controllate da una o due famiglie almeno al 50% (se non quotate) e almeno al 25% (se quotate), o da una entità giuridica a sua volta riconducibile ad una delle due situazioni sopra descritte. Il controllo familiare è stato definito attraverso l'analisi della struttura proprietaria di ciascuna delle aziende considerate, utilizzando i dati CONSOB per le aziende quotate e i dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) per le aziende non quotate. Per altre informazioni sugli organi sociali sono stati utilizzati dati della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Milano (CCIAA) che, sentitamente, ringraziamo per la collaborazione prestata.

<sup>2</sup> Per gruppi monobusiness si intendono quei gruppi in cui tutte le società del gruppo svolgono attività medesime od affini, ossia attività con ATECORI uguale sino alla terza cifra. Per gruppi multibusiness si intendono invece quei gruppi in cui le società del gruppo svolgono attività diverse, ossia attività con ATECORI uguale al massimo sino alla seconda cifra.

<sup>3</sup> L'appartenenza settoriale delle aziende dell'Osservatorio AUB è stata ricondotta a 5 macro-categorie (Manifatturiero, Commercio e Trasporti, Servizi Professionali, Immobiliare e Costruzioni, Altro) e definita in coerenza con la classificazione ATECO.

<sup>4</sup> La classificazione per dimensione è stata realizzata riconducendo le aziende dell'Osservatorio AUB a 4 fasce (Minori, Medie, Medio-Grandi e Grandi) definite in funzione del fatturato annuo; a tal fine sono considerate aziende "minori" quelle con fatturato annuo compreso tra i 50 e i 100 milioni di euro, "medie" quelle con fatturato annuo compreso tra i 100 e i 150 milioni di euro, "medio-grandi" quelle con fatturato annuo compreso tra i 150 e i 250 milioni di euro e infine "grandi" quelle con fatturato superiore ai 250 milioni di euro.

<sup>5</sup> Misurato dal rapporto PFN (Posizione Finanziaria Netta)/EBITDA. Per PFN si intende la differenza tra la posizione debitoria complessiva e le disponibilità liquide; ne consegue che valori della PFN inferiori a zero segnalano una situazione di liquidità ovvero di eccedenza delle disponibilità liquide. La sigla EBITDA si riferisce invece a "Earnings before interest taxes depreciation and amortization".

<sup>6</sup> Dato relativo alle sole persone fisiche.

## La popolazione di riferimento

La popolazione di riferimento è rappresentata dalle aziende italiane con fatturato superiore a 50 Mio € al 31 dicembre 2007.

Assetto proprietario	Osservatorio AUB				Bergamo			
	N (*)	%	Dip (**)	% Dip	N (*)	%	Dip (**)	% Dip
Familiari	4.251	55,5%	2.258.874	48,5%	154	67,0%	96.084	74,3%
Filiali di multinazionali	1.817	23,7%	943.057	20,2%	44	19,1%	18.012	13,9%
Coalizioni	694	9,0%	402.092	8,6%	20	8,7%	8.682	6,7%
Cooperative e Consorzi	423	5,5%	235.398	5,1%	2	0,9%	5.163	4,0%
Statali/Enti locali	397	5,2%	777.789	16,7%	9	3,9%	1.390	1,1%
Banche	81	1,1%	39.701	0,9%	1	0,6%	nd	
<b>Totale</b>	<b>7.663</b>	<b>100%</b>	<b>4.656.911</b>	<b>100%</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>	<b>129.331</b>	<b>100%</b>

(\*) % calcolate su 7.663 aziende delle 8.140 totali delle quali sono disponibili informazioni sull'assetto proprietario per l'Osservatorio AUB e su 230 aziende delle 236 totali per la provincia di Bergamo.

(\*\*) Dati calcolati su 6.039 aziende per l'Osservatorio AUB (189 per la provincia di Bergamo) di cui si dispone di dati completi sul numero di dipendenti.



## Parte I

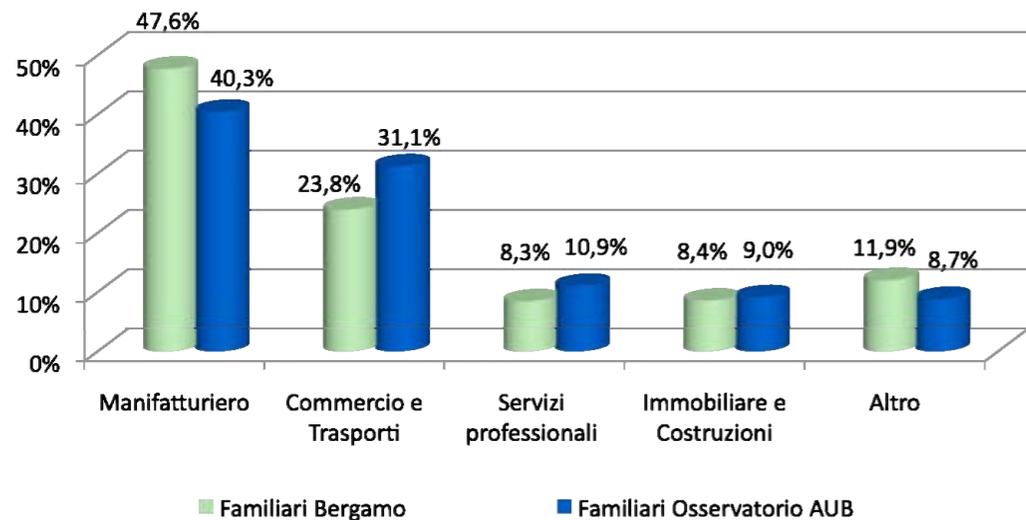
---

---

Le 84 aziende della provincia  
di Bergamo considerate  
nell'Osservatorio AUB \*

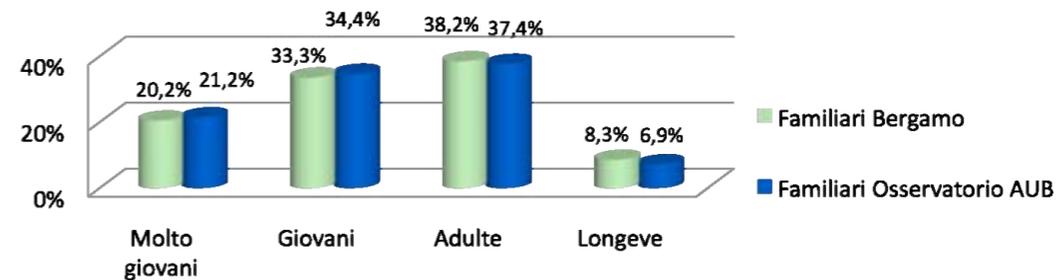
*\* Per i criteri di selezione delle aziende dell'Osservatorio si veda la nota metodologica*

## Settori di appartenenza



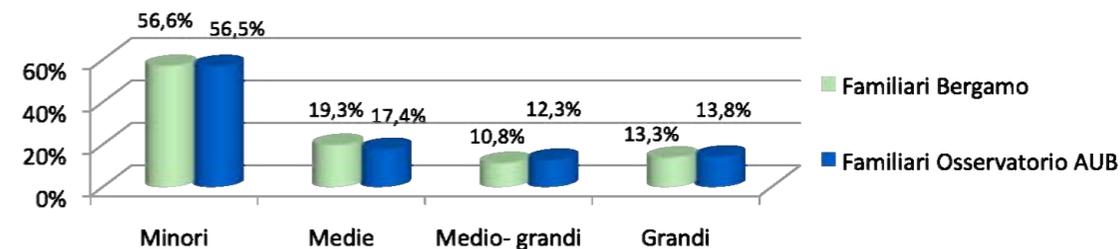
Le cinque macro classi settoriali sono state individuate a partire dai macro raggruppamenti basati sulle prime due cifre del codice ATECO 2007.

## Dimensione e longevità aziendale



**Molto giovani** = con meno di 10 anni;  
**Adulte** = tra 26 e 50 anni;

**Giovani** = tra 10 e 25 anni;  
**Longeve** = oltre 50 anni.



**Minori** = fatturato tra 50 a 100 milioni di euro;  
**Medio - grandi** = fatturato tra 150 a 250 milioni di euro;

**Medie** = fatturato tra 100 a 150 milioni di euro;  
**Grandi** = fatturato oltre 250 milioni di euro.