



Osservatorio AldAF-
UniCredit-Bocconi (AUB)
su tutte le Aziende
Familiari Italiane di medie
e grandi dimensioni

Focus Alimentare

a cura di:
Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e
Fabio Quarato



Università Commerciale
Luigi Bocconi



Indice

3 Executive Summary

8 **Comparto alimentare**
uno sguardo d'insieme

11 **Di generazione in generazione:**
longevità e familiarità

14 **Evoluzione**
verso modelli di leadership più strutturati

17 **Un comparto in cui l'esperienza conta**

20 **Performance economico-finanziarie sostenute
dall'*export***

25 **Gli spazi di crescita tramite acquisizioni**

28 **Una presenza all'estero tramite IDE ancora molto
"Europa-centrica"**

33 Appendice

34 Nota metodologica

Executive Summary

OSSERVATORIO AIDAF-UNICREDIT-BOCCONI (AUB) SU TUTTE LE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE DI MEDIE E GRANDI DIMENSIONI¹

PREMESSA

Con il presente rapporto si vuole fornire un quadro aggiornato dei principali indicatori di struttura, di governo e di *performance* delle aziende familiari che operano nel comparto alimentare, nonché delle principali tendenze economiche in atto.

In particolare, da un lato verrà approfondito il binomio famiglia-impresa e i suoi riflessi sulle strutture di *governance*; dall'altro verrà esaminato lo "stato di salute" dell'industria alimentare a distanza di alcuni anni dallo scoppio della crisi finanziaria globale, effettuando un confronto con la popolazione nazionale di aziende familiari monitorata dall'Osservatorio AUB.

UNO SGUARDO D'INSIEME

Con un fatturato complessivo pari a 133 miliardi di euro e un milione e trecentomila occupati,² il comparto alimentare consolida il suo ruolo di seconda industria manifatturiera in Italia dopo quella metalmeccanica.³ In termini di valore aggiunto, invece, il peso del comparto agro-alimentare è pari complessivamente al 4% del PIL (2,1% dell'agricoltura e 1,9% dell'industria alimentare).⁴

Concentrando l'attenzione sulle aziende di medie e grandi dimensioni che operano nell'industria alimentare, sono state identificate 399 aziende con un fatturato superiore a 50 milioni di euro nel 2012.⁵ In termini di fatturato, tali aziende sono un campione abbastanza rappresentativo del comparto alimentare, contribuendo a generare circa il 60% del fatturato dell'intero comparto. Dall'analisi delle relative strutture proprietarie emerge come il 67,7% di queste aziende sia caratterizzato da una proprietà a controllo familiare, un'incidenza superiore a quella nazionale rilevata dall'Osservatorio AUB (58%).⁶ Sempre con riferimento ai dati nazionali, si osserva una maggiore pre-

senza di cooperative e consorzi (l'11,0%, contro una media nazionale pari al 5,7%), da ascrivere probabilmente all'elevato livello di polverizzazione produttiva ed organizzativa che caratterizza l'industria alimentare italiana.⁷

DI GENERAZIONE IN GENERAZIONE: LONGEVITÀ E FAMILIARITÀ

Il comparto alimentare affonda le sue radici nel passato, quando l'attività manifatturiera era ancora priva di una dimensione industriale e strettamente legata all'agricoltura.

In questo scenario, le aziende a conduzione familiare ricoprivano un ruolo da protagoniste. A distanza di anni, nonostante il boom economico del secondo dopoguerra e l'industrializzazione degli anni '80 abbiano facilitato il processo di sviluppo dell'industria alimentare - portando importanti trasformazioni sul piano della produzione e dell'organizzazione - gli assetti proprietari non hanno subito profonde variazioni, e il capitalismo familiare continua a giocare un ruolo importante.⁸

Queste considerazioni trovano conferma nei dati del presente rapporto. In particolare, si registra una **presenza dominante (il 68,8%) di aziende familiari con oltre 25 anni di età**,⁹ e il capitale di tre aziende su quattro (il 78,9%) è ancora **saldamente nelle mani della famiglia proprietaria** (con un controllo totale). In particolare, nel novero delle aziende alimentari analizzate sono soprattutto quelle attive nel dolciario e nelle industrie alimentari diverse ad essere caratterizzate da una lunga tradizione familiare.

La stretta relazione tra famiglia e impresa viene confermata anche dall'analisi delle generazioni al vertice. Nell'industria ali-

¹ L'Osservatorio AUB, promosso da AidAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dal gruppo UniCredit, dalla Cattedra AidAF-EY di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi, e dalla Camera di Commercio di Milano prosegue il monitoraggio - avviato con la prima edizione 2009 - delle strutture, delle dinamiche e delle *performance* di tutte le aziende familiari Italiane con ricavi superiori a 50 milioni di Euro. Giunto alla sesta rilevazione annuale, l'Osservatorio AUB si pone l'obiettivo di verificare alcune evidenze emerse nelle scorse edizioni, cercando al contempo di fornire un quadro interpretativo sempre più articolato sulla realtà delle medie e grandi aziende familiari del nostro Paese.

² Fonte: Federalimentare.

³ Fonte: Elaborazioni Centro Studi Federalimentare su dati Istat.

⁴ Fonte: Check up 2014. La competitività dell'agroalimentare italiano. Rapporto Ismea.

⁵ Le 399 sono state individuate partendo dai codici ATECO 2007 "10" e "11".

⁶ Coerentemente con i criteri di inclusione utilizzati nell'Osservatorio nazionale, ed al fine di evitare duplicazioni nei dati, sono poi state eliminate le aziende controllate nel caso di gruppi monobusiness e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi multibusiness. Tale selezione ha portato da 270 a 234 le aziende familiari analizzate nel presente rapporto.

⁷ Rapporto Unicredit sulle Piccole imprese e analisi Comparata tra piccole e medie Imprese manifatturiere. VIII Edizione, 2011-2012.

⁸ F. Chiapparino, *Tra polverizzazione e concentrazione. L'industria alimentare dall'Unità al periodo tra le due guerre*, in Storia d'Italia. Torino, 1998.

⁹ A livello nazionale, le aziende familiari con più di 25 anni sono il 58,5%.

mentare si riscontra la tendenza a tramandare la “ricetta” di padre in figlio: circa **il 30% delle aziende è di prima generazione** (contro il 35,2% a livello nazionale), e il **6,8% ha superato la terza generazione** (contro una media nazionale pari al 4,6%).

Passando ad analizzare la familiarità dei modelli di vertice si osserva come il 76,8% delle aziende sia guidato da una leadership familiare.¹⁰ Tale fenomeno può essere ascritto alle specificità dell'industria alimentare che richiede (oltre a competenze e *know how* tecnici) una sensibilità particolare nei confronti del prodotto, caratterizzato da emozionalità, naturalità, artigianalità, storia e rispetto delle tradizioni.

La tendenza a salvaguardare il rispetto di tali valori si riflette anche nella composizione del Consiglio di Amministrazione, in larga misura presidiato da membri appartenenti alla famiglia. Se il peso delle aziende governate da un CdA interamente composto da membri della famiglia appare ancora decisamente elevato,¹¹ ulteriori analisi mostrano però come siano proprio le aziende caratterizzate da una maggiore apertura verso l'esterno ad assicurare *performance* superiori. Tale evidenza dimostra come, sebbene siano ancora pochi i casi in cui le famiglie imprenditoriali abbiano cooptato un membro non familiare nel governo dell'azienda, le aziende che si sono aperte hanno imparato a gestire bene una risorsa così preziosa, mettendo a frutto il contributo apportato dai consiglieri non familiari.

EVOLUZIONE VERSO MODELLI DI LEADERSHIP PIÙ STRUTTURATI

Tradizione e familiarità sembrano caratterizzare le aziende familiari alimentari indagate, influenzando tanto gli assetti proprietari quanto le strutture di governo. In particolare, la stretta relazione tra famiglia e impresa non ha impedito una evoluzione dei modelli di governo, tanto che le aziende dell'alimentare si sono orientate negli ultimi anni verso modelli di vertice più complessi: il **46,9% delle aziende risulta guidato nell'ultimo anno da un team di Amministratori Delegati (AD)**, e l'11,4% da un Amministratore Unico.¹² Tale situazione è il risultato di un processo iniziato nel decennio passato: a partire dal 2001 un crescente numero di aziende guidate da un Amministratore Unico si è orientato verso modelli più tradizionali (con la figura di un AD) o verso una *leadership* collegiale.¹³ Il crescente inte-

resse verso questo modello di leadership può essere probabilmente ricondotto alla longevità aziendale e all'intensità del ricambio generazionale avvenuto nel decennio appena trascorso. La leadership collegiale può, infatti, facilitare l'inserimento in posizioni di comando di membri delle successive generazioni. Tali considerazioni trovano conferma analizzando la composizione del team di vertice, che evidenzia oltre un terzo delle aziende con AD appartenenti a generazioni differenti.

Ulteriori analisi hanno permesso di evidenziare una differente dinamica anche in termini di performance di tale modello di leadership. In particolare, i modelli collegiali hanno risposto meglio alla crisi finanziaria rispetto a quelli individuali, registrando performance superiori soprattutto negli ultimi anni. Come sostenuto anche a livello nazionale, questo fenomeno potrebbe essere ascritto, almeno in parte, alla capacità di “apprendere” come gestire i modelli di governo più complessi.

UN COMPARTO IN CUI L'ESPERIENZA CONTA

Le aziende familiari dell'alimentare sono state caratterizzate negli ultimi anni da un ridotto dinamismo al vertice.¹⁵ Questo fenomeno trova il suo riscontro nell'aumento dell'età media del *leader* aziendale, che alla fine del 2012 ha superato i 60 anni. Nello stesso anno, circa il 26% delle aziende indagate risulta guidato da *leader* ultrasettantenni (un dato superiore di circa 7 punti rispetto alla media nazionale).

Contrariamente a quanto emerso a livello nazionale, tra le aziende familiari dell'alimentare sono quelle guidate da ***leader con una maggiore esperienza e professionalmente legati all'azienda a conseguire performance superiori***, ovvero i *leader* ultracinquantenni e quelli con una maggiore anzianità di servizio.¹⁶ Una spiegazione plausibile potrebbe risiedere, come ricordato in precedenza, in alcune specificità dell'industria alimentare, che fonda il proprio successo e il rapporto con i clienti su un forte legame con il prodotto, i valori e le tradizioni aziendali.

¹⁰ In caso di leadership collegiale è stato considerato familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia di controllo.

¹¹ Il 48% delle aziende dell'industria alimentare ha un CdA interamente familiare, contro il 36,1% a livello nazionale.

¹² A livello nazionale le aziende con una *leadership* collegiale sono il 38,2%, mentre quelle guidate da un AU sono il 19,2%.

¹³ Nel 2001 il 21,4% delle aziende era guidato da un Amministratore Unico, e il 34,3% da una leadership collegiale.

¹⁴ Nel 2009 le aziende con una *leadership* collegiale hanno registrato +3,3

punti in termini di ROE rispetto alle aziende con leadership individuale.

La differenza perdura anche nel 2010 (+1,8 punti), nel 2011 (+0,9 punti) e nel 2012 (+0,7 punti).

¹⁵ Nell'ultimo decennio (dal 2003 al 2012) poche più di 4 aziende su 10 (il 42,1%) hanno affrontato una successione al vertice.

¹⁶ I leader con più di 50 anni mostrano, in media un ROI (+1,4 punti) e un ROE (+1,7 punti) superiore ai leader con meno di 50 anni. Lo stesso si verifica con leader presenti in azienda da oltre 10 anni (+0,1 punti di ROI, +0,3 di ROE).

PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIE SOSTENUTE DALL'EXPORT

La crisi economica sta ponendo a dura prova l'intero sistema manifatturiero nazionale, mettendo a nudo le criticità del nostro Paese. In questo scenario, l'industria alimentare ha mostrato dinamiche premianti rispetto all'economia nazionale. Se durante i primi anni della crisi il comparto alimentare sembrava aver goduto di un certo grado di protezione - dato dalla maggiore stabilità della domanda di beni alimentari - a partire dal 2010 i consumi alimentari hanno cominciato a mostrare una notevole elasticità al reddito dei consumatori. A tale fenomeno è andato via via associandosi anche un cambiamento più profondo degli stili di consumo, sempre più orientati verso una spesa *low cost*.¹⁷ In questo contesto, un importante effetto di traino lo ha avuto l'export (+4,7% nel 2013), che è riuscito a bilanciare il calo dei consumi nazionali.¹⁸

Anche le performance delle aziende familiari seguono l'andamento del comparto alimentare finora descritto: se durante la crisi hanno mostrato una migliore tenuta, nel periodo recente hanno iniziato a lanciare qualche segnale di allarme. Infatti, se sul fronte della crescita le aziende alimentari hanno subito una contrazione ridotta del fatturato nel 2009 (-2,3%, contro una riduzione del 9% circa a livello nazionale) e una buona ripresa negli anni successivi, sul versante reddituale l'industria alimentare sembra aver seguito con qualche ritardo la difficile congiuntura economica che ha attraversato il Paese. Ad una maggiore tenuta dei tassi di redditività nell'anno più acuto della crisi (il 2009) è seguito un calo nel biennio successivo, che si è poi stabilizzato nel biennio 2012-2013.¹⁹

L'analisi delle determinanti del ROI permette di attribuire la minore redditività del biennio 2010-11 in larga misura ad un calo del reddito operativo, e molteplici sono le forze che hanno agito sulla riduzione dei margini di redditività. Tra queste, le più rilevanti sono l'incremento dei prezzi delle materie prime,²⁰ la progressiva riduzione delle quantità acquistate,²¹ ed un progressivo spostamento delle famiglie verso i c.d prodotti *private label*.

¹⁷ L'impatto della crisi sull'industria alimentare: un'analisi delle *performance* e del *sentiment* delle imprese. Ismea, Febbraio 2012.

¹⁸ Fonte: La competitività dell'agroalimentare italiano, Check up 2014, ISMEA.

¹⁹ Se a livello nazionale, nel 2009, si registra una riduzione del ROI di 2,0 punti, le aziende dell'alimentare mostrano un aumento di +0,4 punti. Di converso, nel biennio 2010-11, ad un aumento di redditività a livello nazionale corrisponde un calo nell'industria alimentare (-1,9 punti di ROI). Nel biennio 2012-13 il ROI è rimasto stabile al 6,7%.

²⁰ Secondo l'indice FAO, nel 2011 i prezzi internazionali delle materie prime

LE OPZIONI PER LA CRESCITA

La contrazione della domanda interna che ha colpito i consumi alimentari a partire dal 2007 impone un cambiamento delle scelte strategiche anche nell'industria alimentare. Se fino al 2007 la scelta di crescere tramite acquisizioni o di rivolgersi a nuovi mercati potevano essere due opzioni riservate ad aziende con una forte vocazione per la crescita, si ritiene che tali scelte debbano ormai essere prese in considerazione da parte di tutte le aziende. A tale proposito, i dati dell'Osservatorio AUB mettono in luce come ci siano ampi spazi di crescita per le aziende dell'industria alimentare. Infatti:

■ con riferimento agli **investimenti diretti all'estero**, il 41,8% delle aziende familiari dell'alimentare ha nel proprio attivo almeno una partecipazione all'estero.²² Inoltre, la maggioranza (il 58,3%) delle 774 partecipazioni complessivamente detenute dalle aziende familiari è concentrata in Europa, ed in particolare nell'Europa occidentale (42,6%). Tale dato evidenzia un certo ritardo nell'approdare con decisione sui mercati emergenti, soprattutto se confrontato con le aziende non familiari del comparto. Infatti, nonostante una quota inferiore di aziende non familiari sia internazionalizzata,²³ meno della metà (il 44,8%) degli IDE sono in Europa.

■ con riferimento alle **operazioni di acquisizione**, considerando gli anni compresi tra il 2000 e il 2012, si evince come le aziende dell'alimentare abbiano realizzato complessivamente 69 operazioni di acquisizione: vale a dire che soltanto l'11,6% delle aziende ha effettuato almeno una operazione negli ultimi tredici anni. Nonostante le poche aziende *acquiror* (31), i dati di performance indicano però come queste aziende abbiano conseguito una maggiore redditività operativa e una maggiore solidità patrimoniale, evidenziando come la strategia di crescita esterna sia stata finanziata con liquidità aziendale e non con fonti di finanziamento esterne.

Con riferimento ad entrambe le strategie di crescita, i dati dell'Osservatorio mostrano come nell'industria alimentare più che in altri settori tale ritardo sia attribuibile alla minore apertura verso l'esterno: le aziende con un modello di leadership familiare e quelle con un CdA composto esclusivamente da membri della famiglia di controllo mostrano una minore propensione verso strategie di internazionalizzazione e di crescita esterna.

agricole hanno registrato un incremento pari al +22,8%, che si somma al +18,1% dell'anno precedente (Fonte: ISMEA 2012).

²¹ A partire dal 2010 i volumi acquistati hanno registrato una contrazione media annua dello 0,5% (Fonte: ISMEA 2014).

²² Dalla popolazione di aziende dell'alimentare sono state escluse le filiali di imprese estere.

²³ Le aziende non familiari che possiedono IDE sono pari al 18,3% nell'industria alimentare.

CONSIDERAZIONI FINALI

Le specificità del comparto alimentare si traducono in alcune caratteristiche strutturali che sono facilmente rintracciabili anche tra le aziende familiari. L'*identikit* che ne risulta è quello di aziende molto longeve, con un controllo saldamente nelle mani dei membri della famiglia, che sono solite "tramandare la ricetta" di padre in figlio, e che presidiano il funzionamento del Consiglio di Amministrazione.

In molti casi si tratta però di leader non più giovani, e non sorprende pertanto che in alcuni casi siano proprio i (pochi) manager esterni a conseguire performance superiori. Nonostante l'avanzamento dell'età media del vertice aziendale induca a far riflettere, la questione successoria - per quanto delicata e insita di possibili complicazioni - non dovrebbe allarmare le aziende familiari dell'alimentare che, negli anni, hanno affrontato più volte questa delicata fase di transizione. Se da un lato, dunque, un modello (molto) familiare e legato alle tradizioni è stato un punto di forza anche per garantire la continuità aziendale, la chiusura verso i consiglieri esterni ha probabilmente causato qualche resistenza al cambiamento.

In un fase di grandi trasformazioni strutturali, come quella attualmente in atto nell'industria alimentare, sarebbe auspicabile cominciare a prendere in considerazione l'implementazione di un modello di *governance* più evoluto, che preveda il contributo di professionalità esterne alla famiglia di controllo. Non è un caso che soltanto l'11,6% delle aziende del settore alimentare abbia fatto un'operazione di acquisizione negli ultimi 13 anni o che meno della metà di esse abbia un presidio forte sui mercati esteri. Le evidenze dell'Osservatorio AUB riconducono questo ritardo proprio ad una minore apertura verso l'esterno negli organi di governo, e se fino al 2009 la sostanziale tenuta della domanda di beni alimentari ha eclissato la necessità di una maggiore professionalizzazione all'interno del consiglio, il calo della domanda interna registrato a partire dal 2010 pone molte aziende familiari di fronte alla sfida di aprire il tavolo del confronto anche a rappresentanti esterni alla famiglia.

Per competere in un mercato sempre più globale, e non essere relegati al presidio di una nicchia, è spesso necessario ripensare il proprio posizionamento strategico, la propria strategia di crescita e di internazionalizzazione, e puntare ad una maggiore managerializzazione degli organi di governo potrebbe essere uno degli stimoli per reagire con determinazione ai grandi globali.



Comparto alimentare

uno sguardo d'insieme

UNA INCIDENZA DI AZIENDE FAMILIARI SUPERIORE ALLA MEDIA NAZIONALE

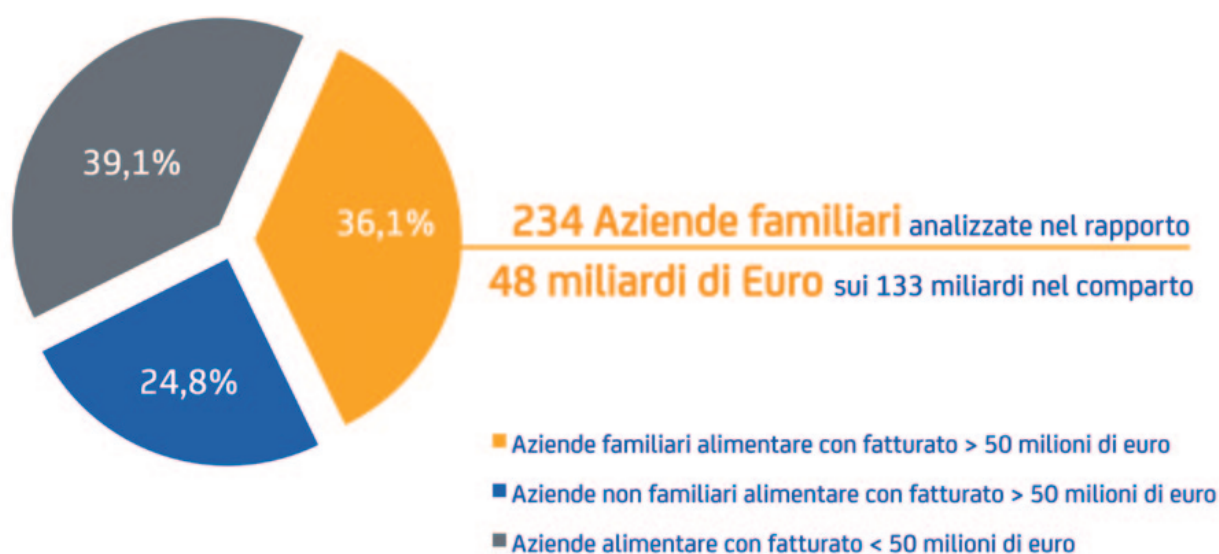
ASSETTO PROPRIETARIO	FAMILIARI ALIMENTARE *		FAMILIARI OSSERVATORIO AUB	
	N	%	N	%
FAMILIARI	270	67,7%	4.100	58,0%
FILIALI DI IMPRESE ESTERE	46	11,5%	1.466	20,7%
COALIZIONI	30	7,5%	572	8,1%
COOPERATIVE E CONSORZI	44	11,0%	402	5,7%
STATALI/ENTI LOCALI	4	1,0%	353	5,0%
CONTROLLATE DA UN P.E.	5	1,3%	142	2,0%
CONTROLLATE DA BANCHE	0	0,0%	34	0,5%
TOTALE	399	100,0%	7.069	100%

Fonte: elaborazioni Osservatorio AUB su dati AIDA.

* Le aziende dell'industria alimentare sono state individuate a partire dai codici ATECO 2007 "10" e "11".

ALTA RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE ANALIZZATO

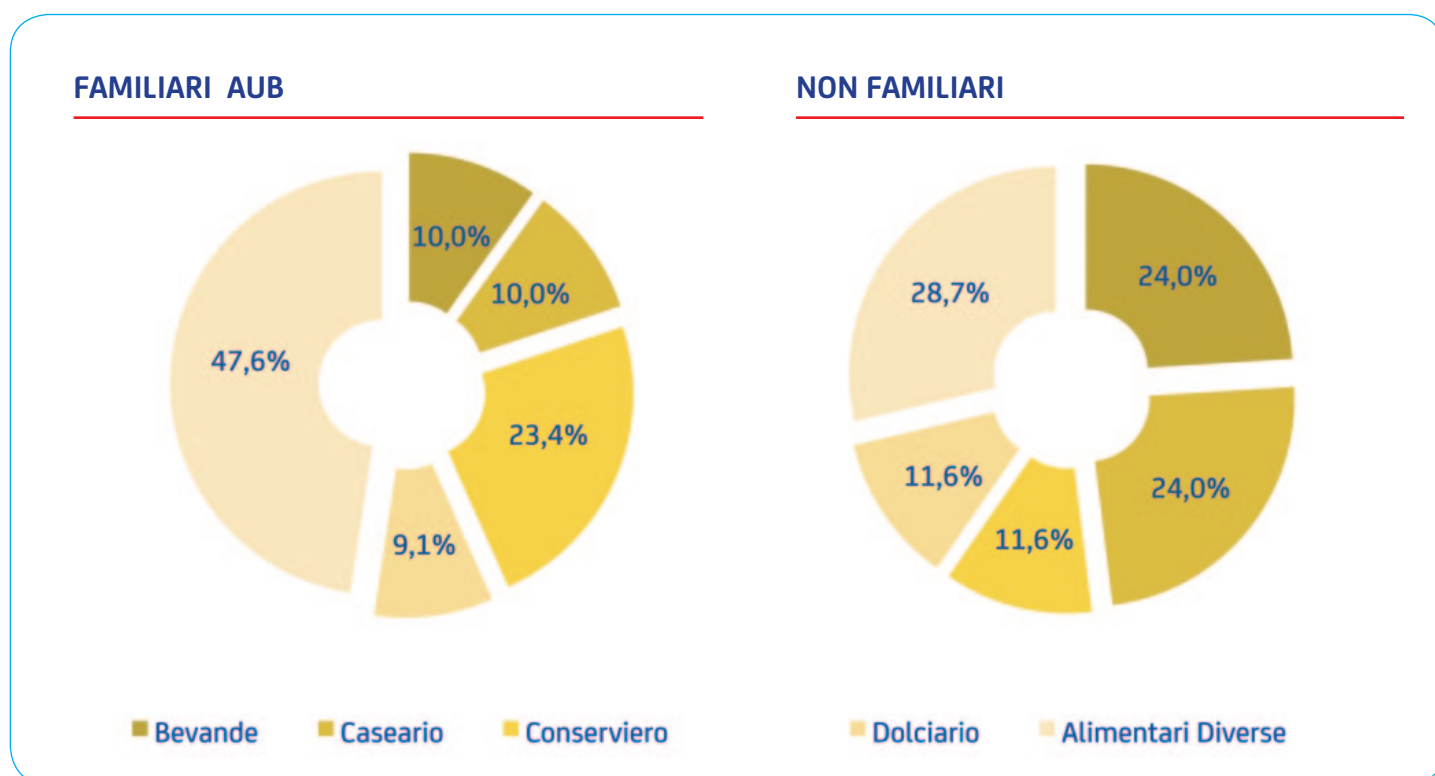
Il campione analizzato rappresenta il 36,1% del fatturato complessivo del comparto alimentare*.



* Alla fine del 2013 il fatturato complessivo del settore alimentare era pari a 133 miliardi di euro (Fonte: Federalimentare).

I 5 SETTORI DEL COMPARTO ALIMENTARE

Una composizione differente del comparto alimentare*



* Per i criteri di individuazione dei cinque settori si veda l'appendice.

LE CARATTERISTICHE DEI SINGOLI SETTORI

Le **caratteristiche distintive** delle Aziende Familiari che operano in ciascuno dei **cinque settori** identificati.



Bevande

24 aziende familiari individuate, delle quali oltre la metà sono **vitivinicole**. Più di **1 azienda su 4** esiste da oltre 50 anni.



Caseario

circa **1 azienda familiare su 5** che opera in questo settore ha un fatturato superiore a 250 milioni di euro.



Conserviero

concentrazione di aziende familiari di minori dimensioni: il **60%** ha un fatturato compreso tra 50 e 100 milioni di euro. Circa **1 azienda su 5** opera nel Sud Italia.



Dolciario

la quasi totalità delle aziende familiari **opera nel Nord Italia** e quasi il **60%** ha un fatturato superiore a 100 milioni di euro.



Alimentari diverse

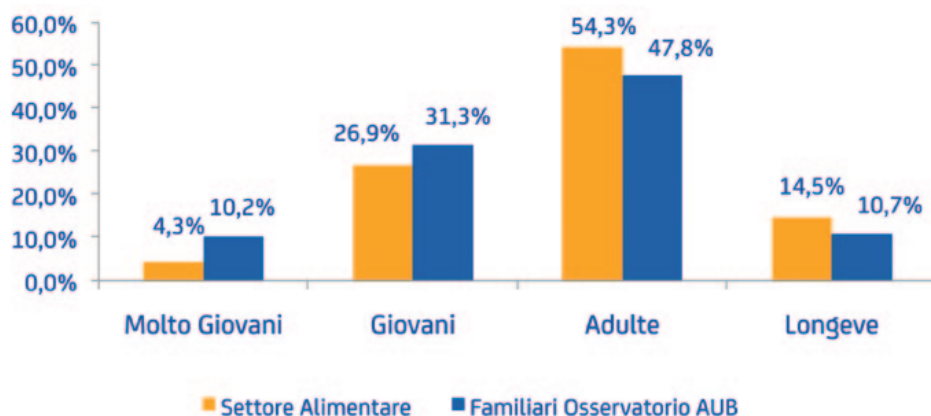
110 aziende familiari individuate, circa **un terzo** è impegnato nella lavorazione e conservazione di carni; il **70%** ha un fatturato inferiore a 150 milioni di euro e quasi **9 aziende su 10** hanno un capitale interamente posseduto dalla famiglia proprietaria.



Di generazione in generazione

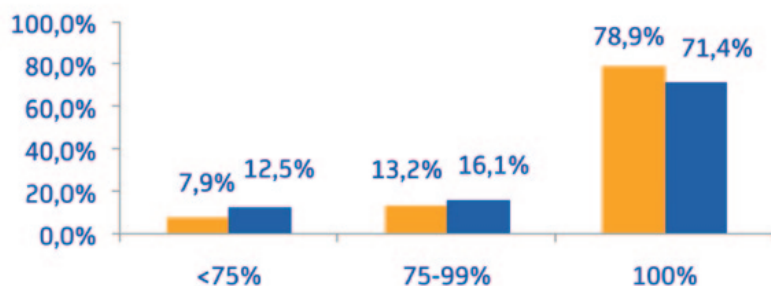
longevità e familiarità

AZIENDE (MOLTO) FAMILIARI E CON UNA LUNGA TRADIZIONE



Molto Giovani
meno di 10 anni
Giovani
tra 10 e 25 anni
Adulte
tra 25 e 50 anni
Longeve
oltre 50 anni

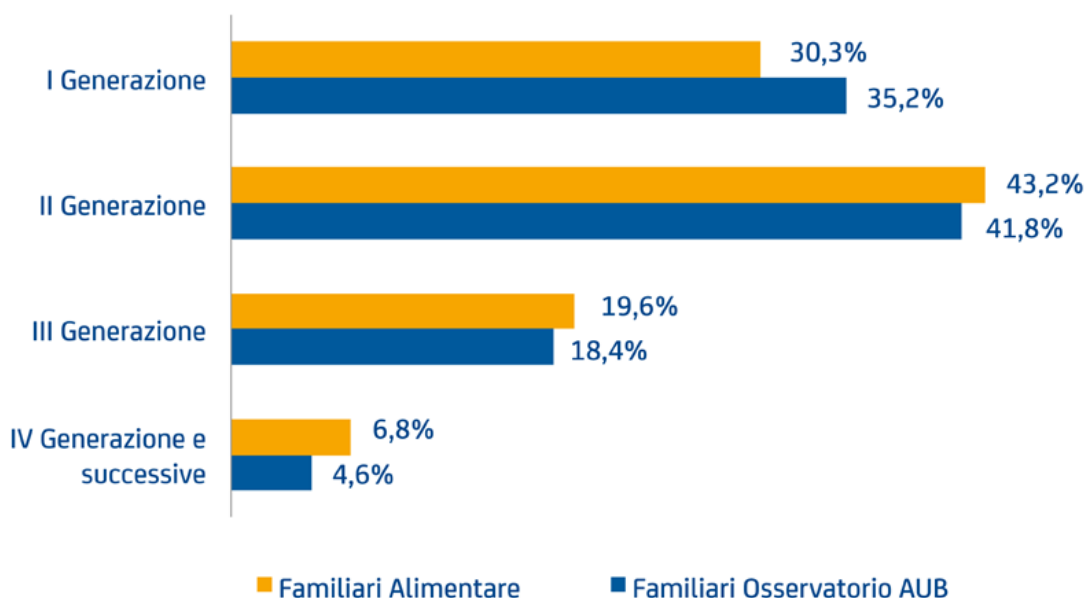
CONTROLLO FAMILIARE



I settori *dolciario e industrie alimentari diverse* sono caratterizzati da una lunga tradizione familiare.

LA GENERAZIONE PRESENTE IN AZIENDA*

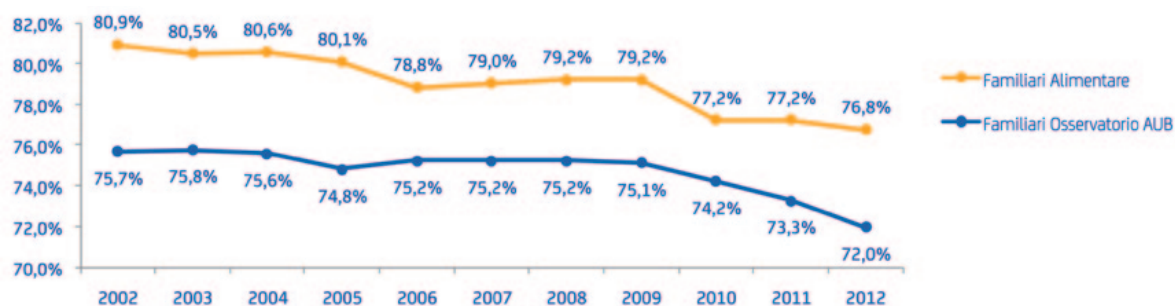
Aziende che tramandano la “ricetta” di padre in figlio.



* Le generazioni sono state definite utilizzando un intervallo temporale di 25 anni quale discriminante tra una generazione e le successive.

... CONCENTRANDO IL POTERE NELLE MANI DELLA FAMIGLIA (1/2)

La leadership familiare mostra una maggiore diffusione ...



... anche se le aziende con una leadership non familiare mostrano una redditività superiore.

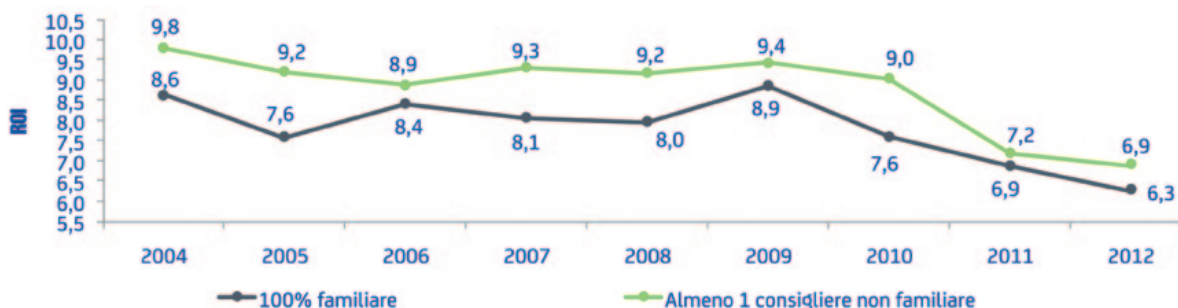


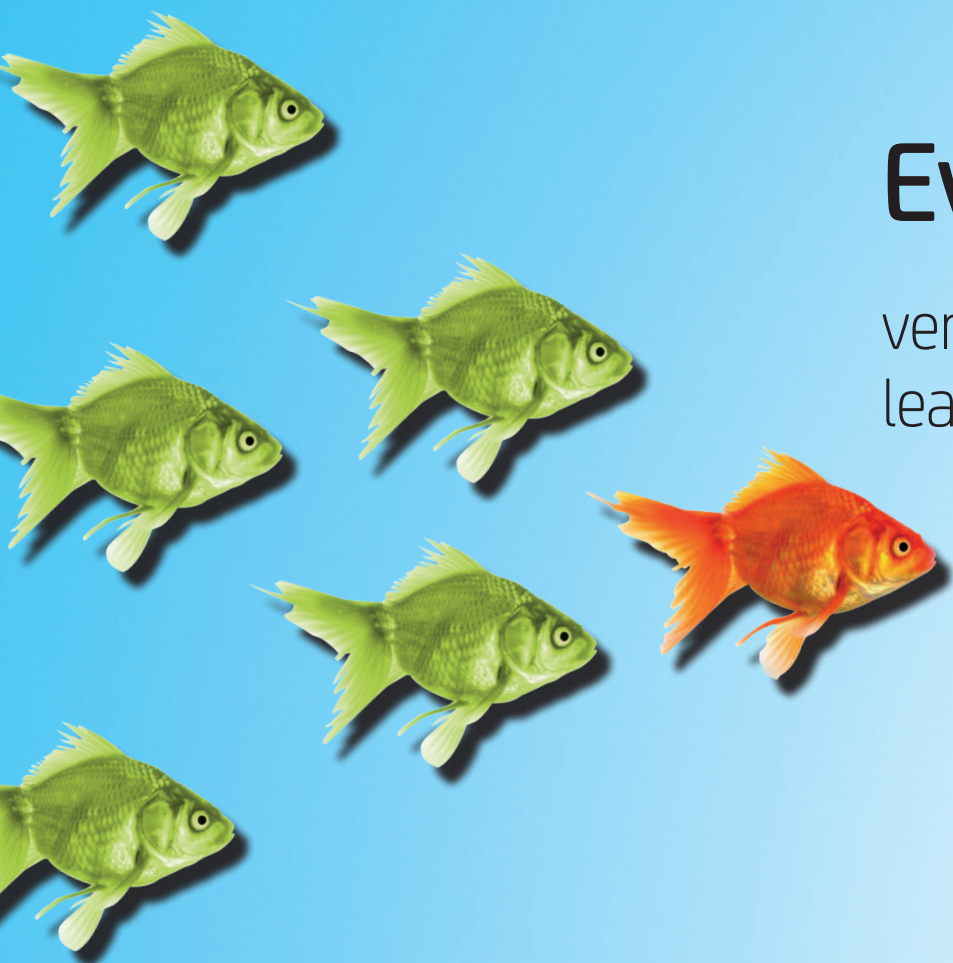
... CONCENTRANDO IL POTERE NELLE MANI DELLA FAMIGLIA (2/2)

La percentuale di CdA con membri solo familiari è superiore ...



... anche se le aziende con un CdA aperto mostrano una redditività superiore.



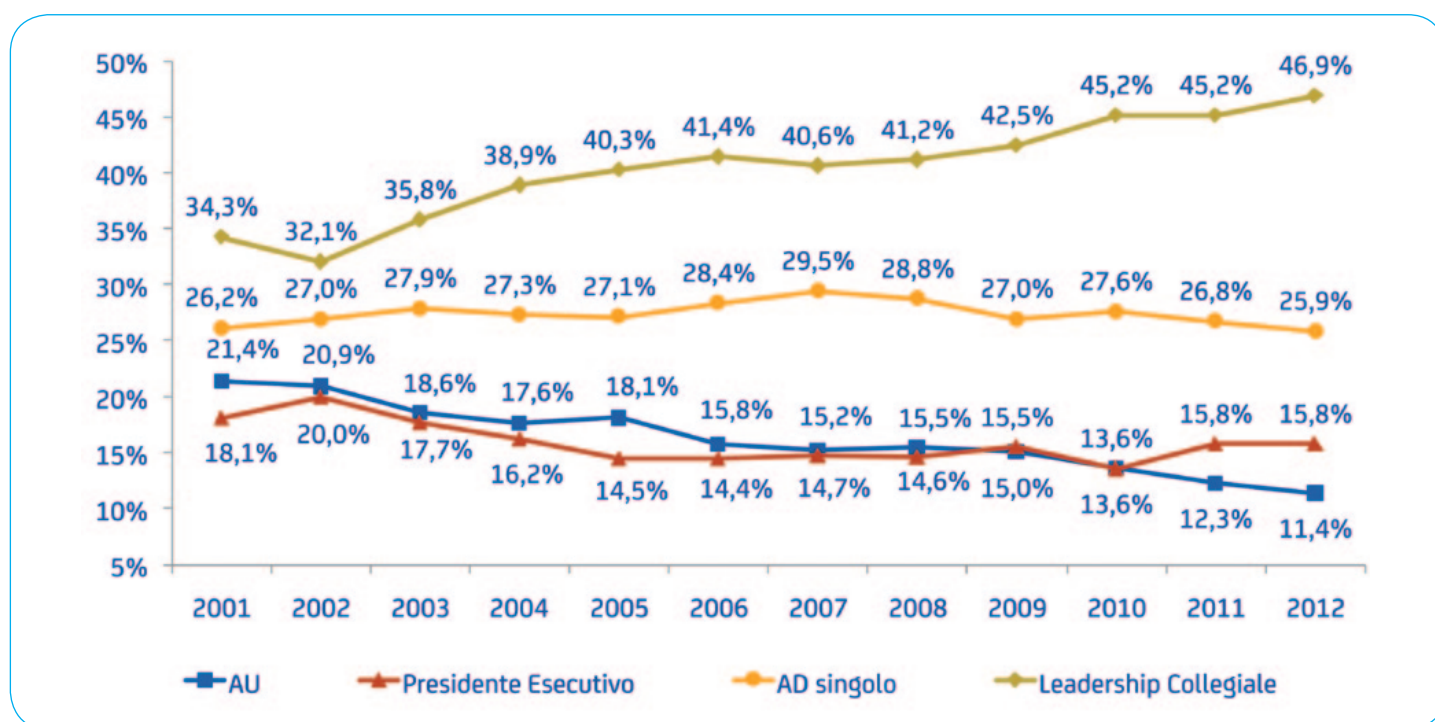


Evoluzione

verso modelli di
leadership più strutturati

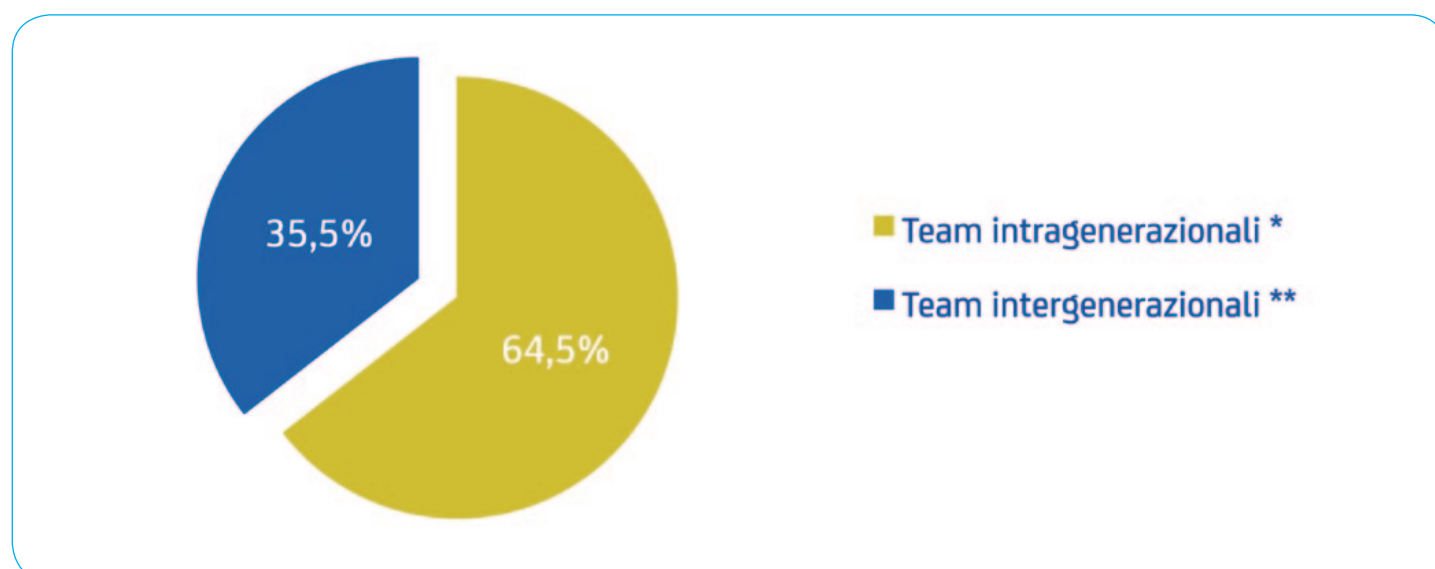
EVOLUZIONE DEI MODELLI DI LEADERSHIP

Familiarità e tradizioni influenzano le strutture di leadership, orientandole verso modelli più complessi.



LE (DIFFERENTI) GENERAZIONI PRESENTI NEL TEAM DI VERTICE

L'incidenza crescente dei modelli di vertice collegiali può essere dovuta anche all'esigenza di "facilitare" l'inserimento in posizioni di comando delle generazioni successive.



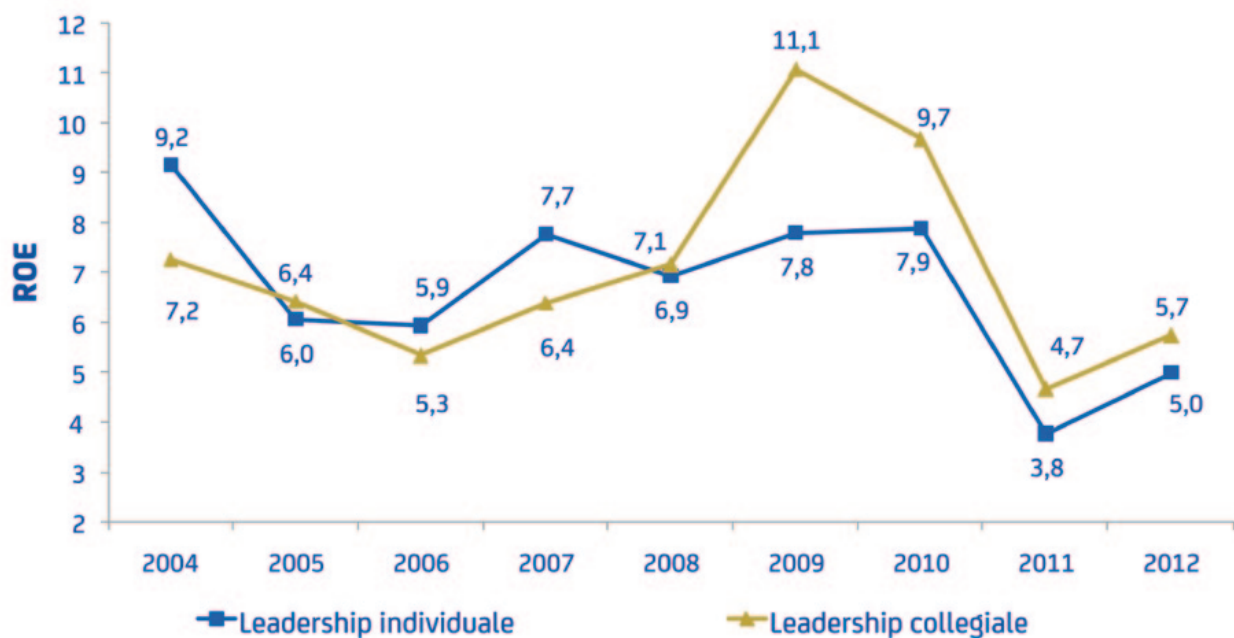
Le generazioni sono state definite utilizzando un intervallo temporale di 25 anni quale discriminante tra una generazione e le successive.

* Team intragenerazionali: team di AD della stessa generazione.

** Team intergenerazionali: team di AD appartenenti a generazioni differenti.

MODELLI DI LEADERSHIP E PERFORMANCE

La leadership collegiale ha risposto meglio alla crisi finanziaria. Negli ultimi anni ha registrato performance superiori.



MODELLI DI LEADERSHIP, FAMILIARITÀ E PERFORMANCE

In particolare, nella leadership collegiale, sono i modelli con almeno un leader non familiare ad aver performato meglio negli ultimi anni.



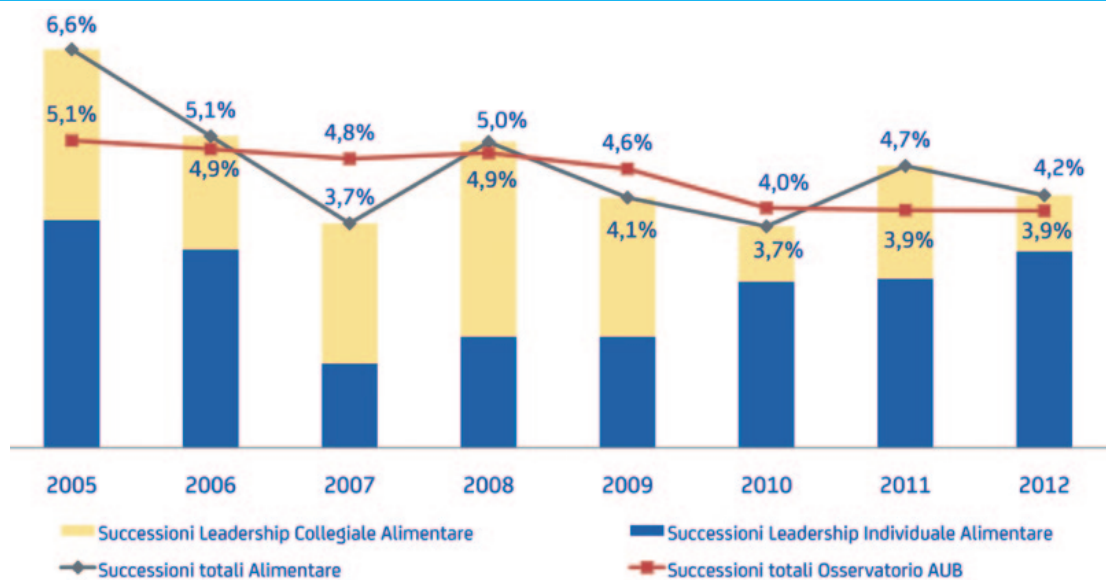
* ROE = Reddito Netto/Patrimonio Netto (Fonte: AIDA).



**Un comparto
in cui
l'esperienza
conta.**

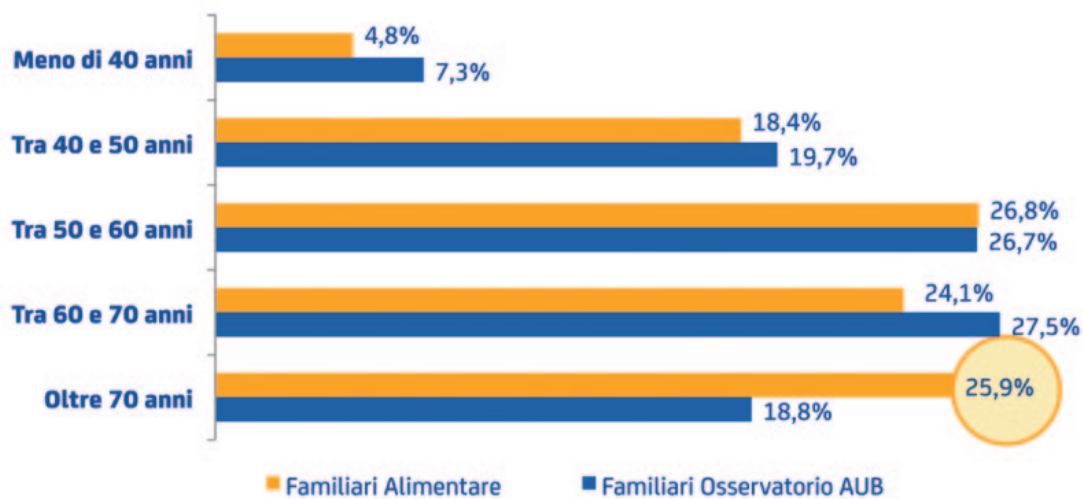
SUCCESSIONI AL VERTICE

Le aziende familiari del comparto alimentare mostrano un dinamismo al vertice in linea con la media nazionale, anche se le successioni hanno interessato in maniera crescente i modelli di leadership individuale.



PRESENZA DI LEADER NON PIÙ GIOVANI

ETÀ LEADER AZIENDALE

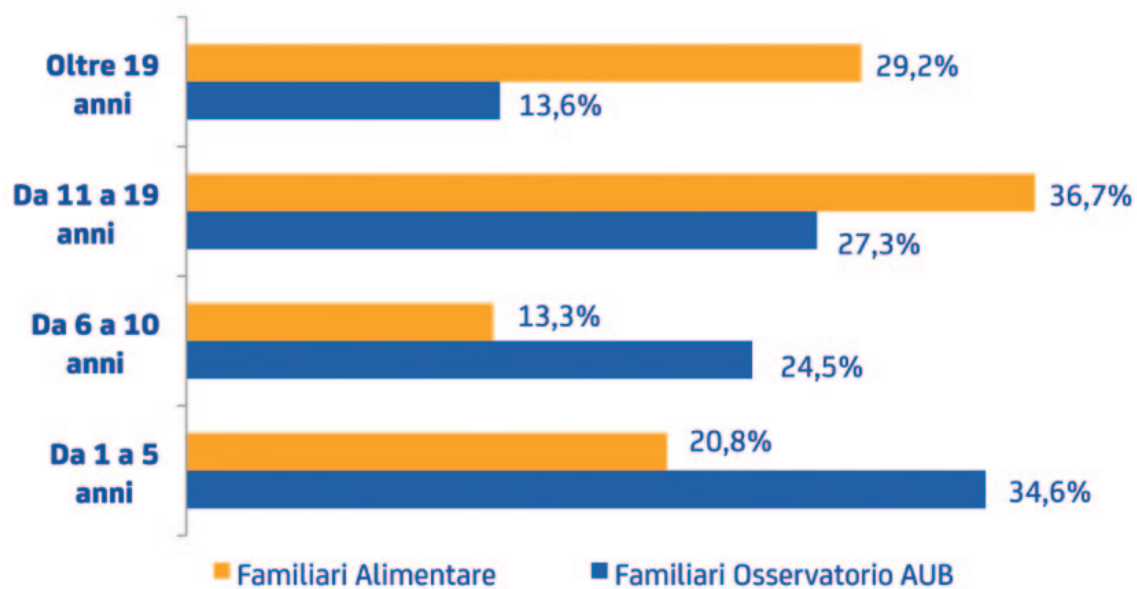


A differenza di quanto registrato nell'Osservatorio AUB, la maggiore esperienza del leader è di beneficio per le performance reddituali.

MEDIA 2007 - 2012	ROI	ROE	CRESCITA
LEADER CON MENO DI 50 ANNI	5,8%	6,5%	9,1%
LEADER CON PIÙ DI 50 ANNI	5,8%	8,2%	7,6%

... CON ANZIANITÀ DI SERVIZIO MOLTO LUNGA

ANZIANITÀ DI SERVIZIO DEL LEADER AZIENDALE



MEDIA 2007 - 2012*	ROI	ROE	CRESCITA
ANZIANITÀ DI SERVIZIO < 10 ANNI	6,7	7,7	8,2%
ANZIANITÀ DI SERVIZIO ≥ 10 ANNI	6,8	8,0	7,5%

* Analisi effettuata considerando solo le aziende aventi un modello di leadership individuale.



Performance
economico-
finanziarie
sostenute
dall'*export*

I CAMBIAMENTI NELLO SCENARIO ECONOMICO

La competitività del comparto alimentare è stata influenzata negli ultimi anni da alcuni fenomeni:*

Calo della domanda interna:

-3,1% nel 2013, terza variazione consecutiva dopo il -1,1% del 2011 e il -3% del 2012;*

Riduzione delle quantità acquistate:

a partire dal 2010, i volumi acquistati hanno registrato una contrazione media annua dello 0,5%. La flessione non è quindi imputabile ad un rallentamento dei prezzi;**

Prodotti private label:

uno spostamento delle famiglie verso prodotti c.d. *private label* (non necessariamente primo prezzo), che si innesta in un cambiamento più profondo degli stili di consumo;**

Volatilità dei prezzi delle materie prime:

uno shock a cavallo tra il 2010 e il 2011: +22,8% nel 2011 e +18,1% nel 2010 in base all'indice Fao;**

Effetto traino delle esportazioni:

un importante effetto che è riuscito a bilanciare il calo dei consumi nazionali. Nel 2013, in Italia, la crescita dell'export agroalimentare è stata del 4,7%.**

* Spesa per beni alimentari, bevande e tabacco calcolata a valori concatenati (fonte: ISTAT)

** Fonte: La competitività dell'agroalimentare italiano, Check up 2014, ISMEA.

UNA MAGGIORE RESILIENZA ALLA CRISI DEL 2008

IL TREND DI CRESCITA NEL PERIODO 2004-2013 *

Anno	Familiari Alimentare	Non Familiari Alimentare	Familiari Osservatorio AUB
2004	100,0	100,0	100,0
2005	104,5	102,3	109,6
2006	114,5	107,4	125,3
2007	128,3	116,4	139,5
2008	145,6	128,4	149,0
2009	142,3	124,0	135,9
2010	155,2	130,5	153,4
2011	170,5	136,9	172,6
2012	181,1	140,7	177,2
2013	187,6	142,2	175,7

* Crescita composta su base 100 (anno 2004), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).

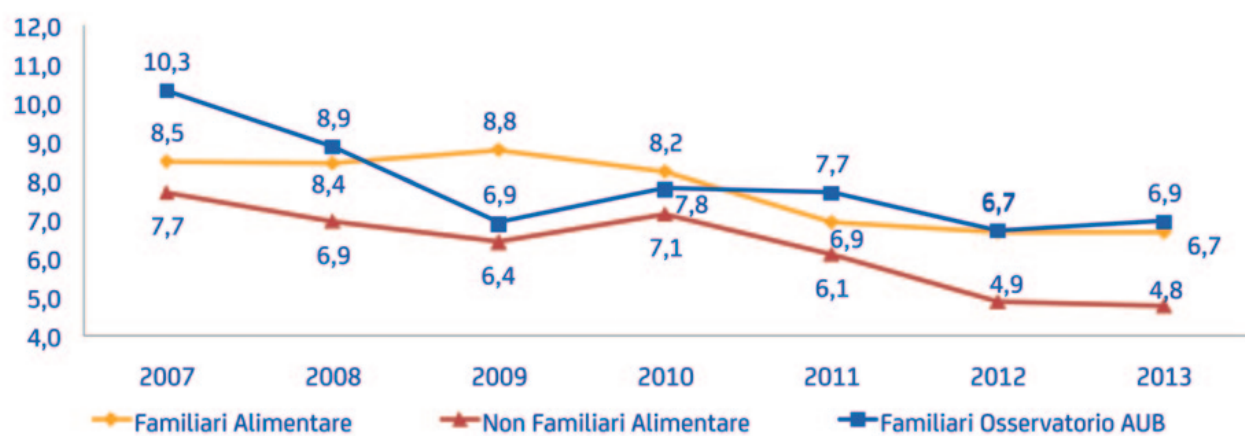
... CON ALCUNE DIFFERENZE TRA I SETTORI

Il conserviero e il dolciario sembrano essere i settori meno colpiti dalla crisi nel 2009, mentre il caseario ha registrato una crescita superiore a partire dal 2010.

SETTORI ALIMENTARE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	CAGR 2008-2013
CASEARIO	9,0%	-2,6%	15,8%	16,7%	1,6%	6,3%	7,6%
DIVERSI	16,4%	-5,0%	8,0%	15,3%	6,5%	3,3%	7,2%
DOLCIARIO	12,8%	0,8%	6,6%	4,6%	4,6%	5,3%	5,7%
COOPERATIVE E CONSORZI	11,8%	-2,5%	8,2%	8,7%	6,7%	2,2%	5,7%
CONSERVIERO	11,1%	2,0%	4,7%	4,8%	8,0%	3,0%	5,6%
TOTALE	13,5%	-2,3%	7,8%	11,1%	6,2%	3,6%	+6,5%

UNA REDDITIVITÀ IN (LEGGERO) CALO

IL TREND DEL ROI (%) NEL PERIODO 2007-2013 *

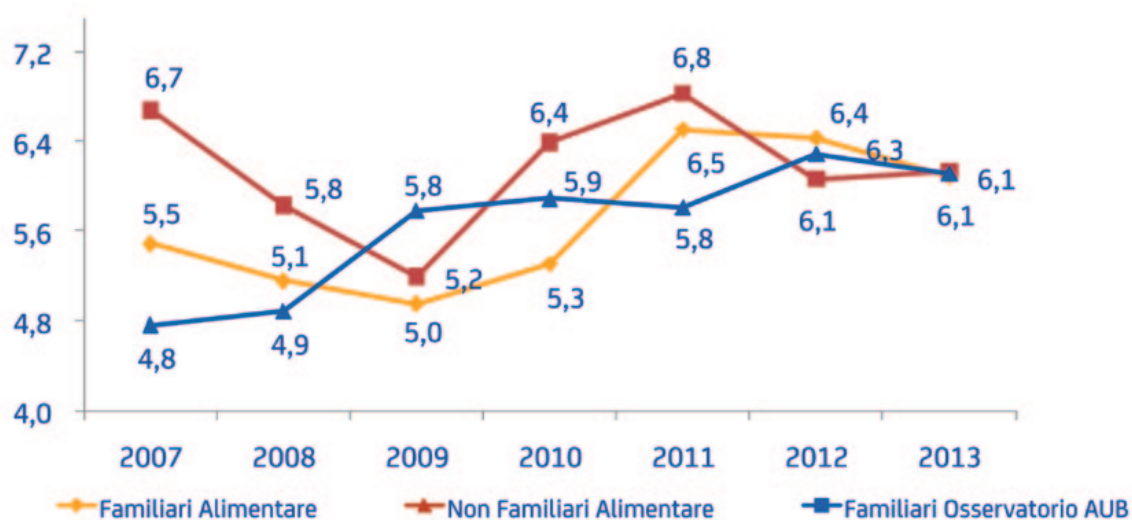


SETTORI ALIMENTARE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DOLCIARIO	11,8	8,9	13,3	11,9	8,7	7,7	9,3
BEVANDE	9,0	10,5	9,0	9,6	8,2	7,2	7,8
DIVERSI	7,5	8,5	7,8	7,0	6,2	6,4	6,9
CONSERVIERO	9,5	8,1	9,1	8,7	6,6	5,9	6,2
CASEARIO	7,6	6,1	7,8	8,1	7,9	8,3	3,9

* ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito (Fonte AIDA).

UN DETERIORAMENTO NELLA CAPACITÀ DI RIPAGARE IL DEBITO

IL TREND DEL RAPPORTO PFN/EBITDA NEL PERIODO 2007-2013 *

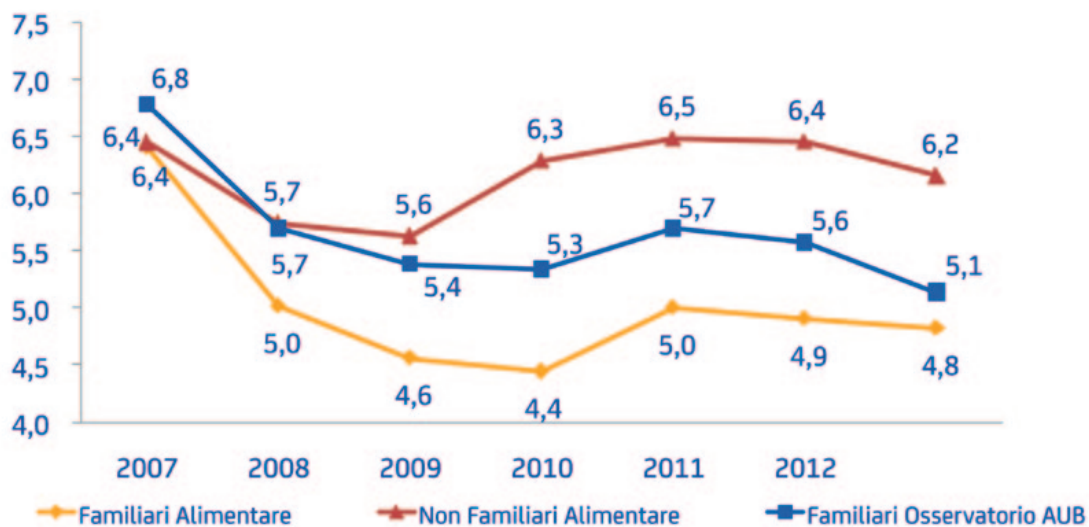


SETTORI ALIMENTARE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CASEARIO	7,0	6,1	8,1	6,2	6,2	6,8	8,8
DIVERSI	5,9	5,2	5,0	5,8	7,3	6,2	6,3
CONSERVIERO	4,4	5,1	4,4	4,8	5,8	7,3	5,7
BEVANDE	6,7	4,1	4,9	4,5	5,2	5,6	4,9
DOLCIARIO	3,1	4,9	3,2	3,9	5,7	5,7	4,1

* Il rapporto PFN/EBITDA è calcolato per le sole aziende con entrambi i valori di PFN e EBITDA positivi.
PFN = Debiti verso banche + debiti verso altri finanziatori – disponibilità liquide.

... MA UN RAPPORTO DI INDEBITAMENTO ANCORA BUONO

IL TREND DEL RAPPORTO DI INDEBITAMENTO NEL PERIODO 2007-2013 *



SETTORI ALIMENTARE	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CONSERVIERO	7,2	5,5	5,0	4,2	4,7	4,8	5,7
BEVANDE	7,2	5,2	4,6	4,6	6,0	5,7	5,1
CASEARIO	6,4	4,7	4,4	4,5	6,1	5,6	4,8
DIVERSI	6,1	5,0	4,6	4,7	4,9	4,8	4,5
DOLCIARIO	5,1	4,1	3,6	3,5	4,0	4,1	4,2

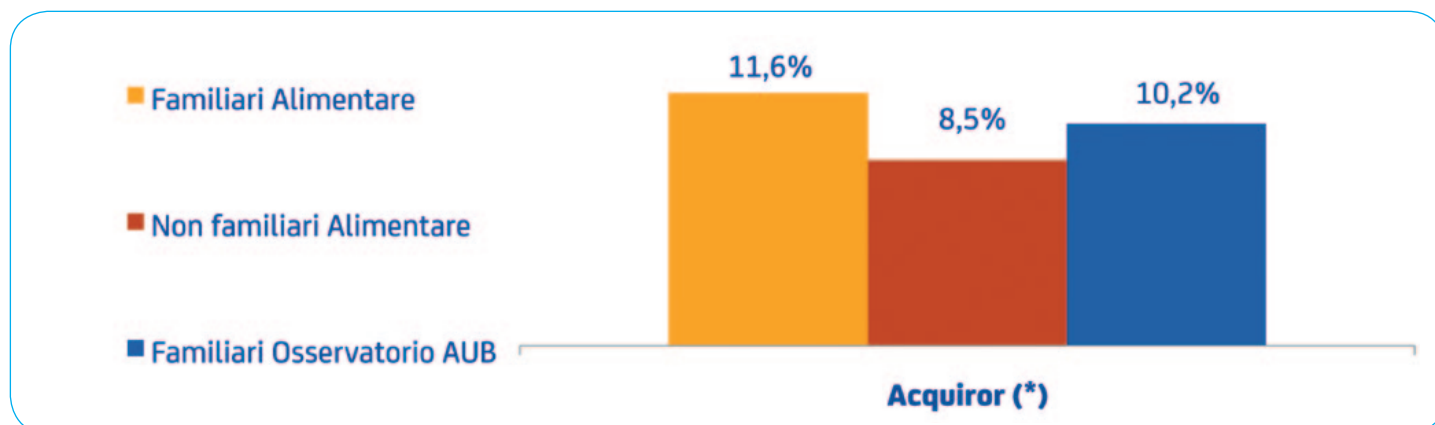
* Rapporto di Indebitamento = Attivo Netto/Patrimonio Netto.



**Gli spazi di
crescita
tramite
acquisizioni**

LE (POCHE) OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE

Le aziende familiari dell'alimentare mostrano una maggiore propensione verso strategie di crescita esterna rispetto alle aziende non familiari, ma in linea con la media nazionale.



	Familiari Alimentare	Non Familiari Alimentare
Numero totale acquisizioni **	69	15
Media acquisizioni per azienda	2,2	1,4

* Acquiror: aziende che hanno effettuato almeno un'operazione di acquisizione dal 2000 al 2012.

** Il dato si riferisce a tutte le operazioni di acquisizione "completed" presenti nella banca dati Zephyr.

... AVVENUTE IN CONTESTI CARATTERIZZATI DA UNA MAGGIORE APERTURA

La maggiore apertura al vertice e del consiglio di amministrazione è stata un driver importante per le aziende con una strategia di crescita esterna.

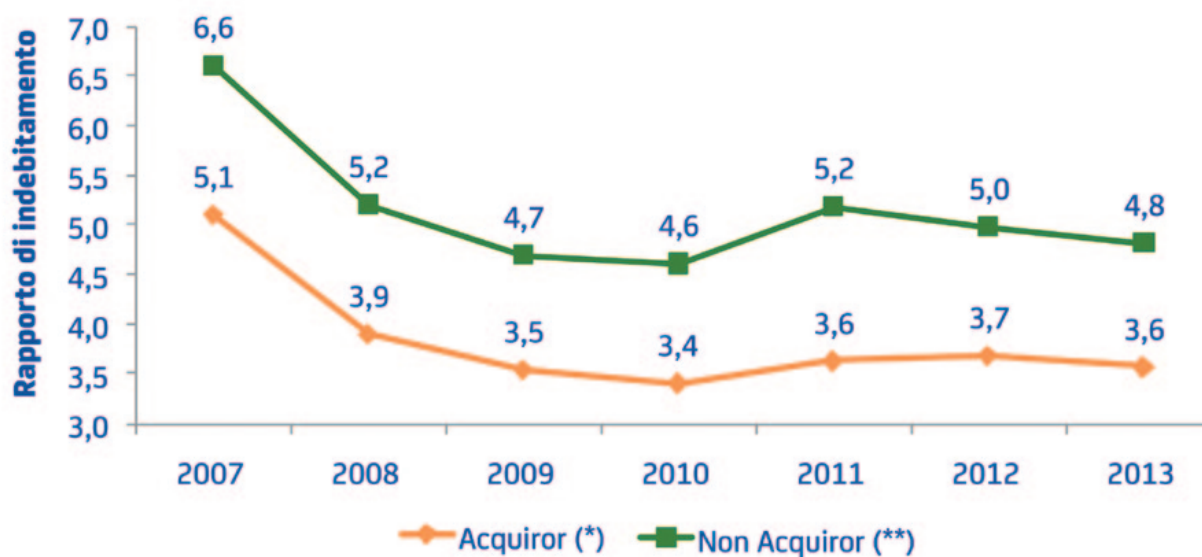
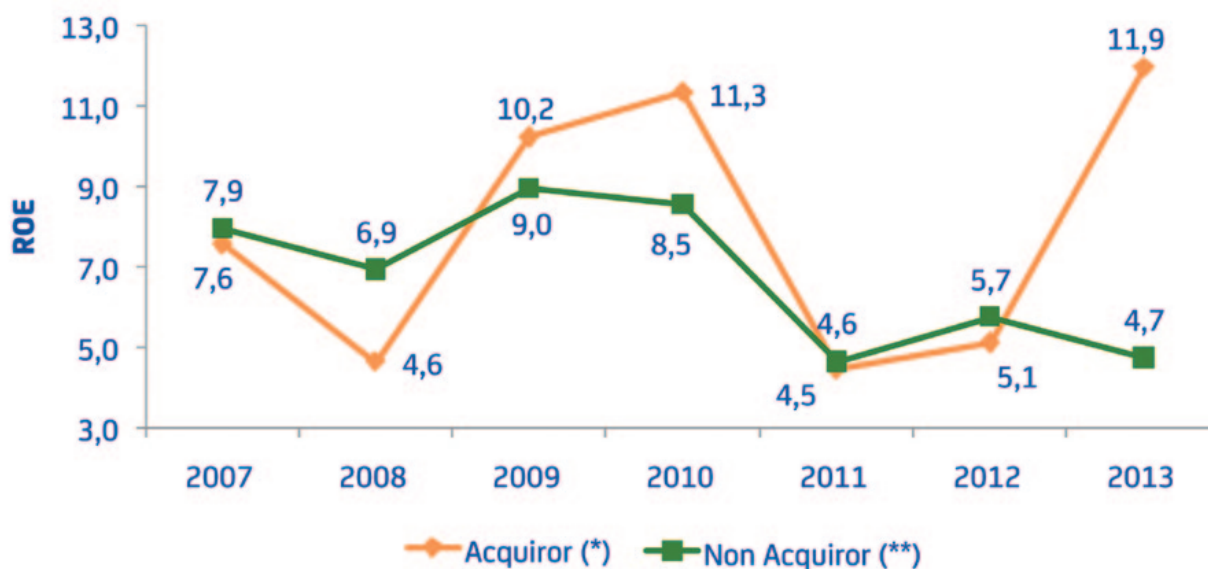
	Acquiror Alimentare	Non Acquiror Alimentare	Acquiror Osservatorio AUB
Leadership non familiare	60,4%	20,4%	49,2%

	Acquiror Alimentare	Non Acquiror Alimentare	Acquiror Osservatorio AUB
CdA con almeno 1 consigliere non familiare	79,2%	54,6%	84,2%

* Nei casi di leadership collegiale è stato considerato non familiare il team di AD con almeno un membro esterno alla famiglia di controllo.

OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE E PERFORMANCE

Le aziende Acquiror mostrano una maggiore redditività e una maggiore solidità patrimoniale.



* **Acquiror**: aziende che hanno effettuato almeno una acquisizione a partire dal 2007.

** **Non Acquiror**: Aziende che non hanno effettuato operazioni di acquisizione prima del 2007.

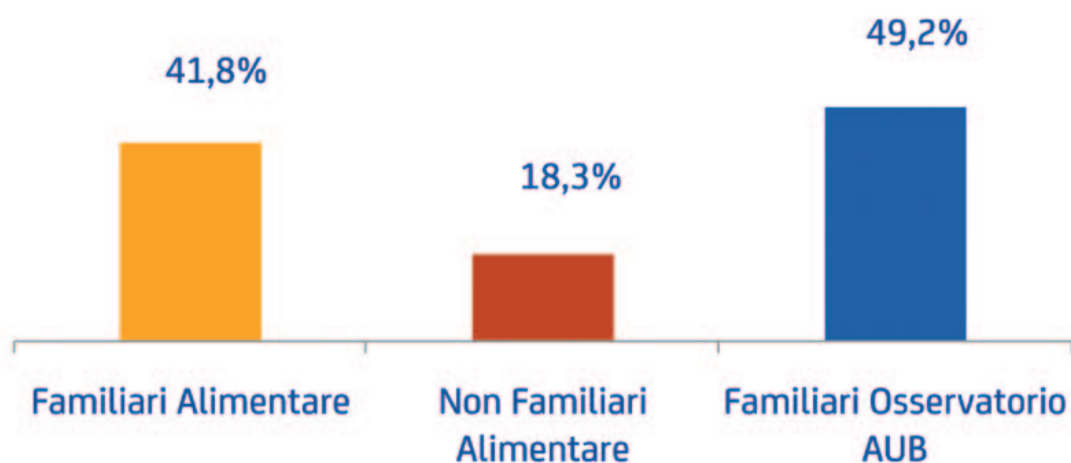


Una presenza
all'estero
tramite IDE
ancora molto
“Europa-centrica”

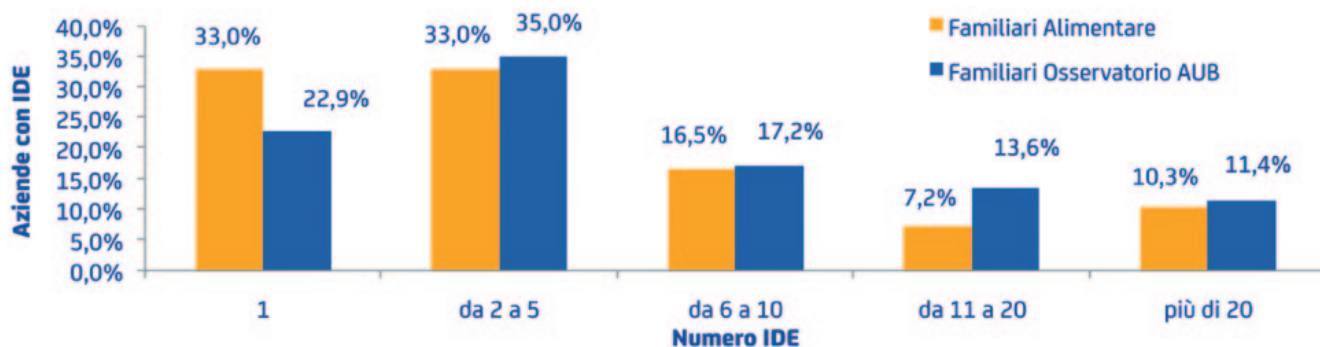
UN BUON LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE (IDE)

Le aziende familiari dell'alimentare sono più internazionalizzate rispetto a quelle non familiari.

AZIENDE CON IDE *



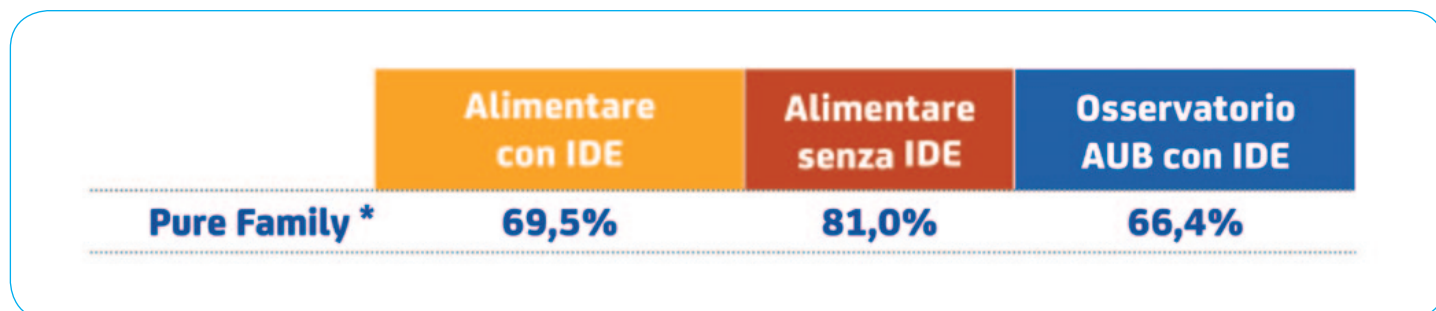
Le aziende familiari dell'alimentare hanno realizzato meno IDE delle aziende dell'Osservatorio AUB (2 aziende su 3 hanno meno di 5 IDE).



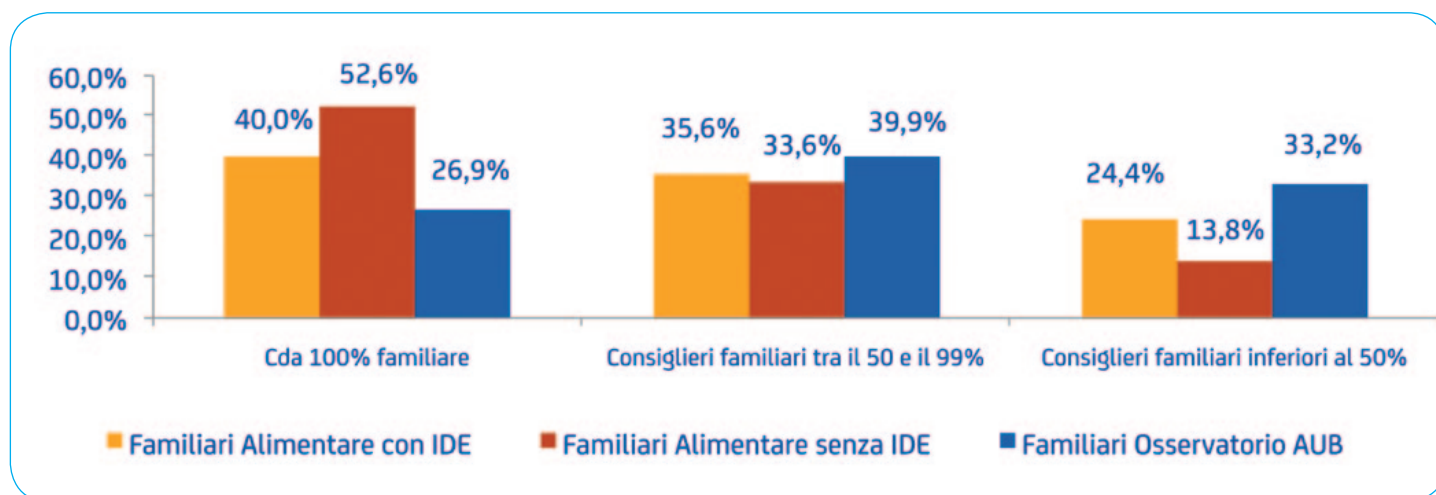
* Aziende che hanno almeno una partecipata estera alla fine del 2012. Dalla popolazione di aziende sono state escluse le filiali di imprese estere.

... MA I FAMILIARI NON SEMBRANO AGEVOLARE QUESTO PROCESSO

Le aziende con modelli di leadership “Pure Family” mostrano una minore propensione verso strategie di internazionalizzazione...



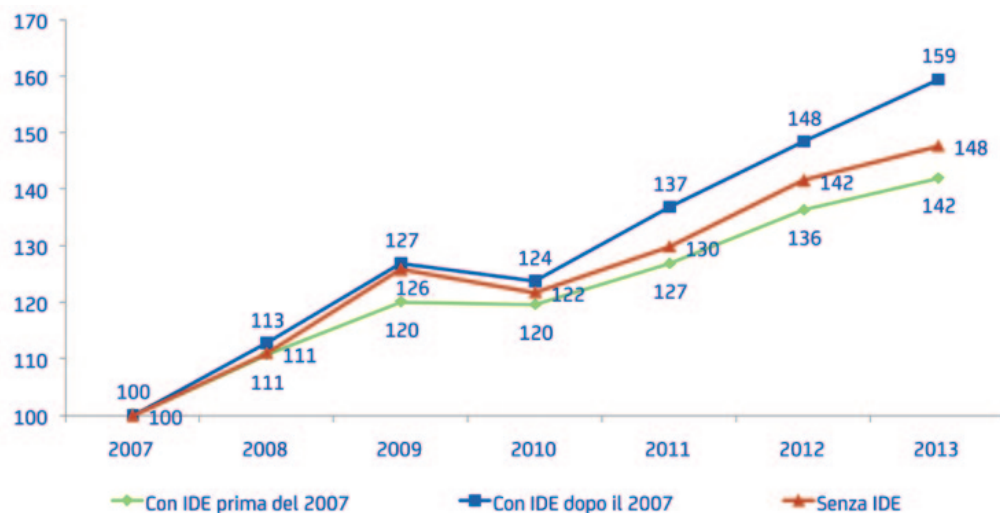
... così come le aziende chiuse al contributo dei consiglieri non familiari



* In caso di leadership collegiale è stato considerato familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia di controllo.

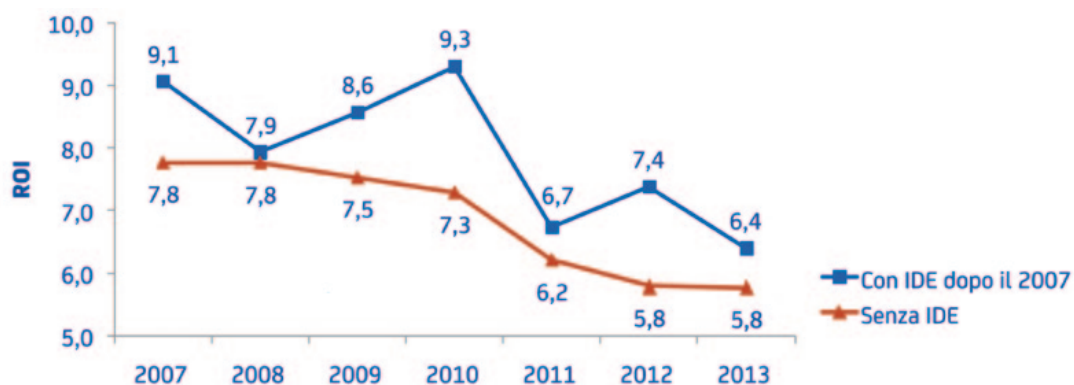
INTERNAZIONALIZZAZIONE E CRESCITA

Le aziende familiari dell'alimentare che si sono internazionalizzate (con IDE) dopo il 2007 hanno reagito meglio alla difficile congiuntura economica degli ultimi anni, mostrando tassi di crescita più elevati.

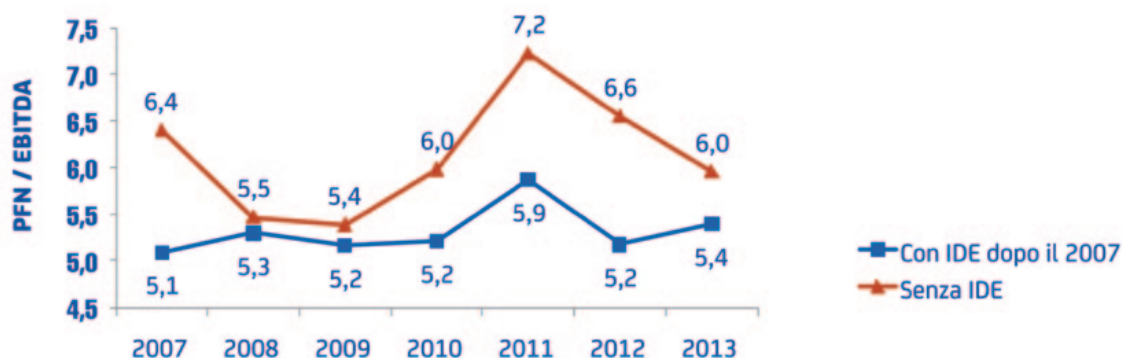


INTERNAZIONALIZZAZIONE, REDDITIVITÀ E INDEBITAMENTO

Le aziende familiari dell'alimentare con IDE dopo il 2007 hanno registrato tassi di redditività più elevati.



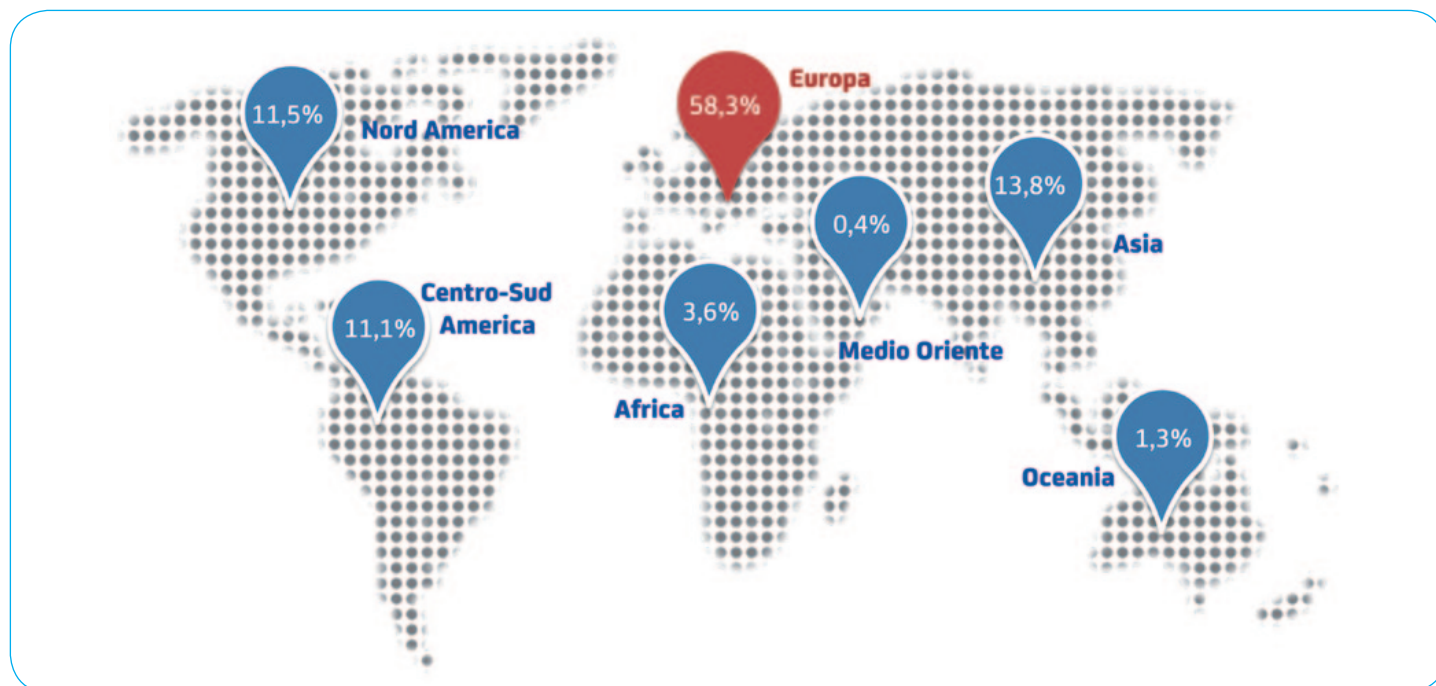
Anche sul fronte patrimoniale, le aziende familiari dell'alimentare con IDE mostrano una maggiore capacità di ripagare il debito.



UNA STRATEGIA MOLTO “EUROPA-CENTRICA”

Con 451 IDE (su 774 complessivi) l'Europa resta la meta più ambita per gli investimenti diretti esteri delle aziende familiari dell'alimentare. In particolare, all'interno dell'Europa:

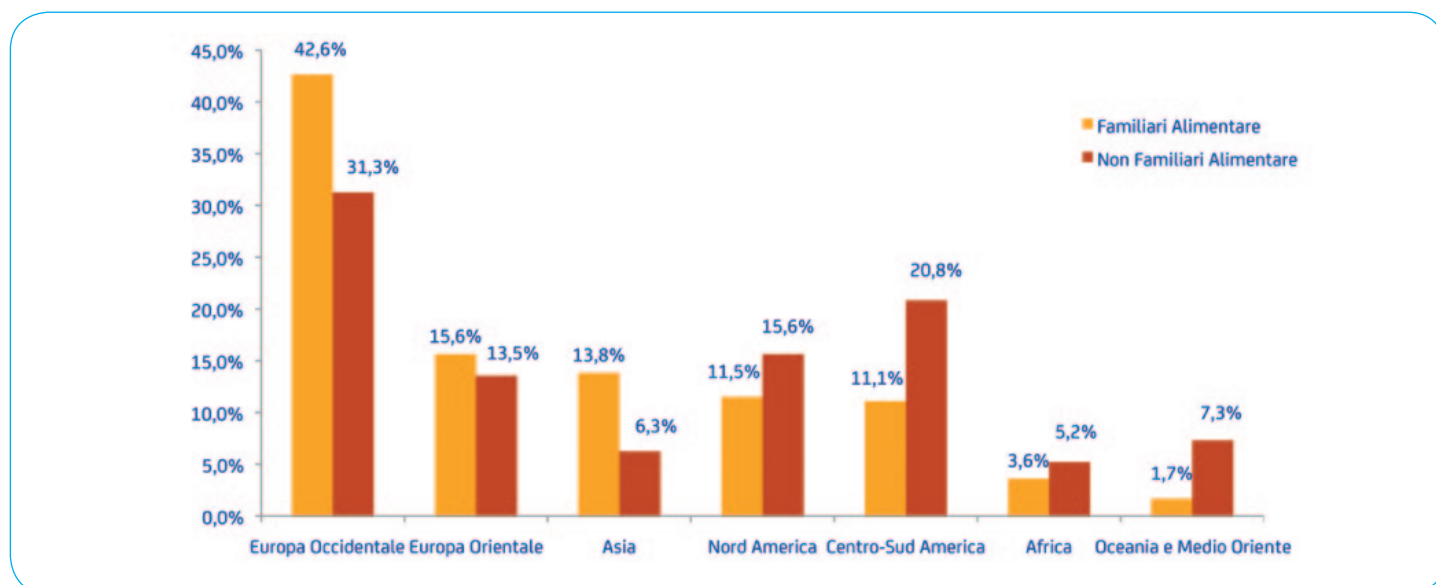
- il 42,6% sono localizzati in Europa Occidentale;
- il 15,7% sono localizzati in Europa Orientale.



... SOPRATTUTTO GUARDANDO ALLE AZIENDE NON FAMILIARI

Rispetto alle aziende non familiari (con IDE), le aziende familiari hanno investito:

- di più in Europa Occidentale e Asia,
- meno nel mercato Americano e in Oceania.



APPENDICE

CODICI ATECO 2007 DEI SETTORI ANALIZZATI

SETTORI	CODICE ATECO 2007	DESCRIZIONE ATTIVITÀ
BEVERAGE	11.00	Industria delle bevande
CASEARIO	10.51	Industria lattiero-casearia, trattamento igienico, conservazione del latte
	10.13	Produzione di prodotti a base di carne (inclusa la carne di volatili)
	10.20	Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi
CONSERVIERO	10.30	Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
	10.84	Produzione di condimenti e spezie
	10.85	Produzione di pasti e piatti preparati
	10.86	Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici
	10.52	Produzione di gelati
	10.71	Produzione di pane; prodotti di pasticceria freschi
DOLCIARIO	10.72	Produzione di fette biscottate e di biscotti; produzione di prodotti di pasticceria conservati
	10.82	Produzione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie
	10.11	Lavorazione e conservazione di carne (escluso volatili)
	10.12	Lavorazione e conservazione di carne di volatili
	10.40	Produzione di oli e grassi vegetali ed animali
	10.60	lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei
ALIMENTARI DIVERSE	10.73	Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili
	10.81	Produzione di zucchero
	10.83	Lavorazione del tè e del caffè
	10.89	Produzione di altri prodotti alimentari
	10.90	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali

NOTA METODOLOGICA

SONO STATE CONSIDERATE FAMILIARI

- Le società controllate almeno al 50% da una o due famiglie (se non quotate);
- Le società controllate al 25% da una o due famiglie (se quotate);
- Le società controllate da un'entità giuridica riconducibile ad una delle due situazioni descritte sopra.

IN CASO DI GRUPPI MONOBUSINESS

Si è ritenuto opportuno includere le società controllanti nei seguenti casi:

- I) la società controllante è una pura finanziaria di partecipazioni;
- II) esiste una sola controllata operativa rilevante ai nostri fini (e dunque al di sopra dei 50 Mio €);
- III) il perimetro di consolidamento della controllante coincide sostanzialmente con le dimensioni della principale controllata.

Sono state escluse tutte le società controllate, sia di primo livello (in caso di inclusione della capogruppo nella lista) che nei livelli successivi.

IN CASO DI GRUPPI MULTIBUSINESS

- Sono state escluse le controllanti - capogruppo (spesso società finanziarie)
- Sono state incluse le società controllate (operative) al secondo livello della catena di controllo.
- Sono state incluse società finanziarie di partecipazioni di secondo livello (sub-holding, individuate come tali mediante il codice ATECORI) soltanto nelle seguenti circostanze:
 - I) le società da queste controllate con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €, svolgono attività tra loro simili;
 - II) vi è una sola società controllata con oltre il 50%, e con fatturato superiore ai 50 Mio €.

- Si è deciso di escludere anche le società a controllo familiare al terzo livello e successivi poiché le informazioni risultano in larga parte contenute nel bilancio consolidato delle controllanti di secondo livello, incluse nella lista secondo i criteri di cui sopra.

La raccolta di dati ed informazioni sugli organi di governo e sui leader aziendali è avvenuta tramite la codifica di quanto contenuto nelle visure camerali storiche delle aziende considerate (fonte: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato di Milano). Per questo motivo, è stato necessario effettuare alcune scelte metodologiche per garantire l'analizzabilità dei dati.

In particolare:

- La familiarità del Presidente, dell'Amministratore Delegato, dell'Amministratore Unico e di tutti i membri del Consiglio di Amministrazione è stata rilevata per affinità di cognome con quello della famiglia proprietaria. Dunque, i dati potrebbero risultare lievemente sottostimati;
- Lo stesso dicasi per l'appartenenza alla famiglia di controllo dei soggetti detentori di quote del capitale sociale.