



**Bocconi**

Cattedra AldAF – EY  
di Strategia delle Aziende Familiari  
in memoria di Alberto Falck



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

Osservatorio AUB  
sulle aziende familiari italiane

# Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda

**24 Novembre 2015**

a cura di:

*Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato*

**Bocconi**

# Storia e tradizione



## Popolazione del focus "Sistema Moda" dell'Osservatorio AUB:

un campione rappresentativo  
dell'intero Sistema Moda italiano.

### Sistema Moda

*Aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro che operano nella produzione e nella commercializzazione di abbigliamento, borse ed accessori, calzature, orologeria e gioielleria (\*)*

#### Le **645** aziende del campione:

- generano **44.3** miliardi di euro di fatturato;
- impiegano circa **175.200** addetti

#### Di queste, **504** sono a controllo **familiare** e:

- generano **31.4** miliardi di euro di fatturato;
- impiegano circa **124.500** addetti

\* Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

**L'incidenza delle aziende familiari nel Sistema Moda è superiore alla media dell'Osservatorio AUB Nazionale(\*)).**

| Assetto proprietario | Sistema Moda              |        |                    |        |        |        | Osservatorio AUB Nazionale * |        |
|----------------------|---------------------------|--------|--------------------|--------|--------|--------|------------------------------|--------|
|                      | fatturato tra 20 e 50 Mln |        | fatturato > 50 Mln |        | Totale |        | N                            | %      |
|                      | N                         | %      | N                  | %      | N      | %      |                              |        |
| <b>Familiari</b>     | 332                       | 82,4%  | 172                | 71,1%  | 504    | 78,1%  | 4.184                        | 59,0%  |
| <b>Non Familiari</b> | 71                        | 17,6%  | 70                 | 28,9%  | 141    | 21,9%  | 2.908                        | 41,0%  |
| <b>Totale</b>        | 403                       | 100,0% | 242                | 100,0% | 645    | 100,0% | 7092                         | 100,0% |

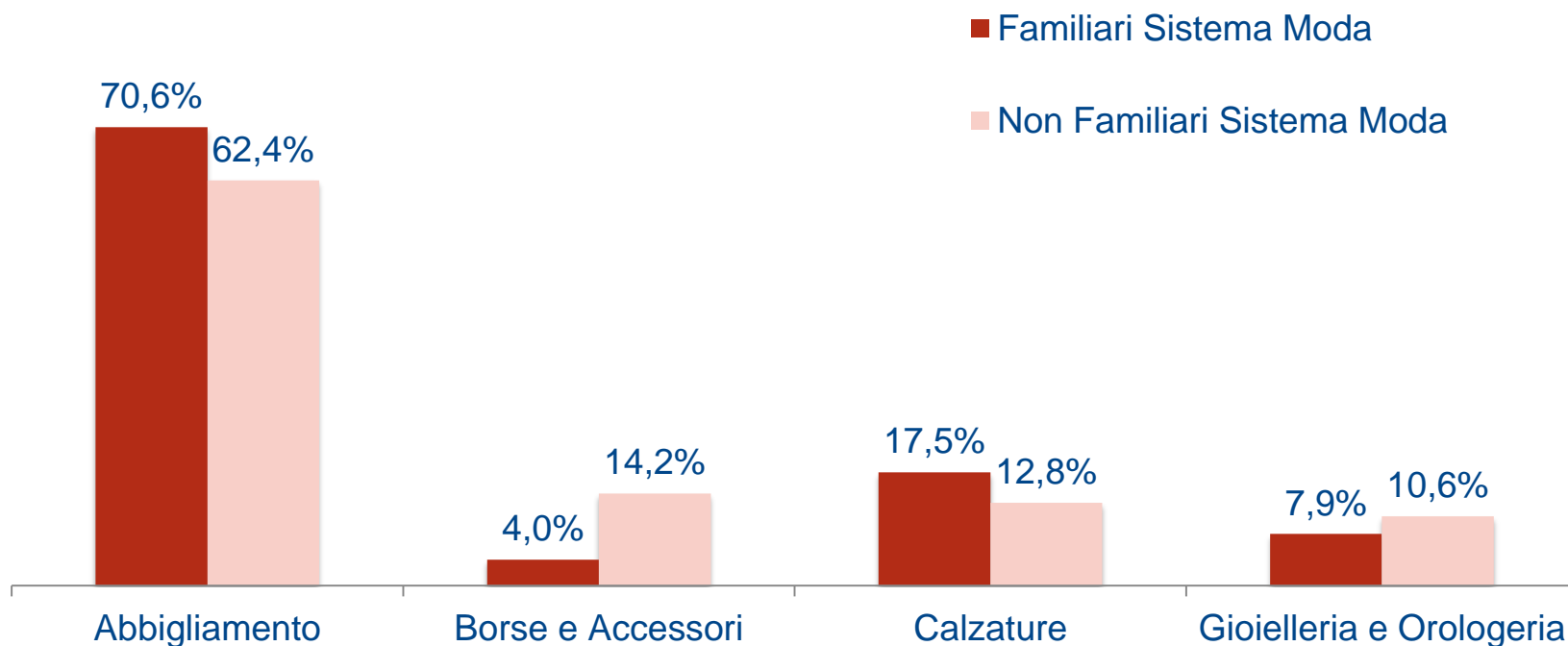
A partire dalle **504 aziende familiari del Sistema Moda**, ne sono state selezionate 441 rappresentative dell'intera popolazione delle aziende familiari stesse, con riferimento alle quali sono state sviluppate tutte le analisi a seguire (\*\*).

\* L'Osservatorio AUB Nazionale, cui si farà riferimento anche nelle slide successive come "Osservatorio AUB", monitora tutte le aziende con fatturato superiore a 50 €/Mln di fatturato.

\*\* Al fine di evitare duplicazioni nei dati, sono state eliminate le aziende controllate nel caso di gruppi monobusiness e le società capogruppo (spesso holding finanziarie) nel caso di gruppi multibusiness. Per maggiori informazioni si veda la nota metodologica.

## Le aziende familiari del Sistema Moda sono presenti in particolare nel business dell'Abbigliamento (70,6%)

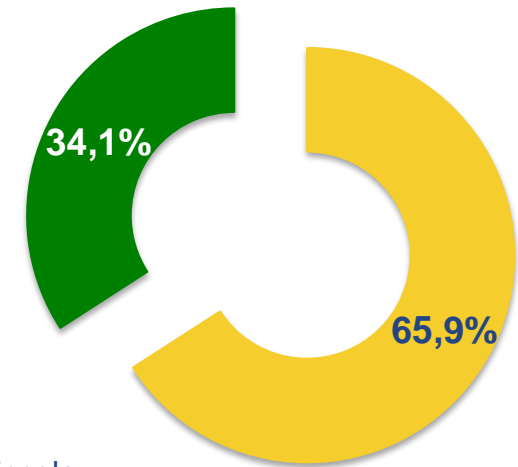
Bocconi



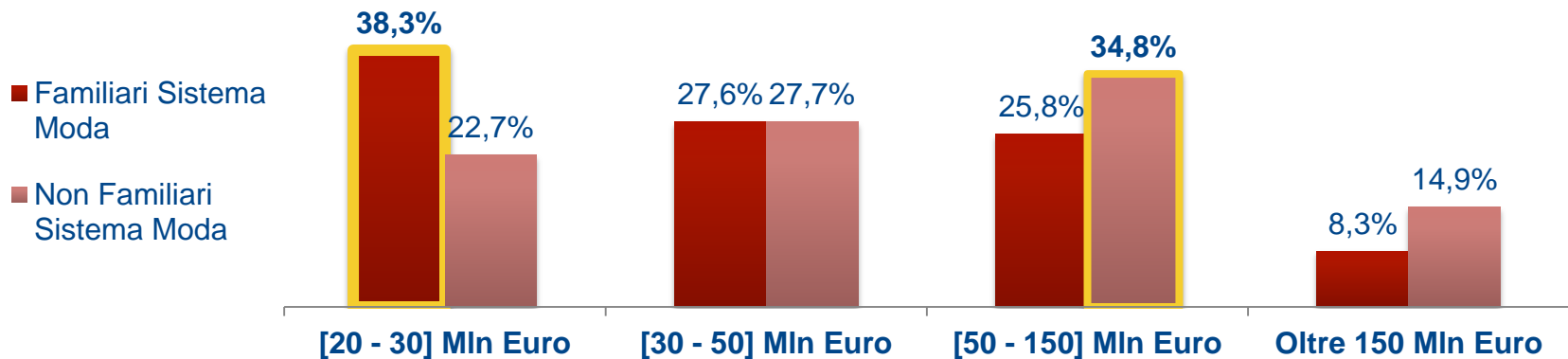
## Dimensioni aziendali (\*)

Le **504** aziende familiari del Sistema Moda sono prevalentemente di piccole dimensioni

Il 65,9% ha un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro.



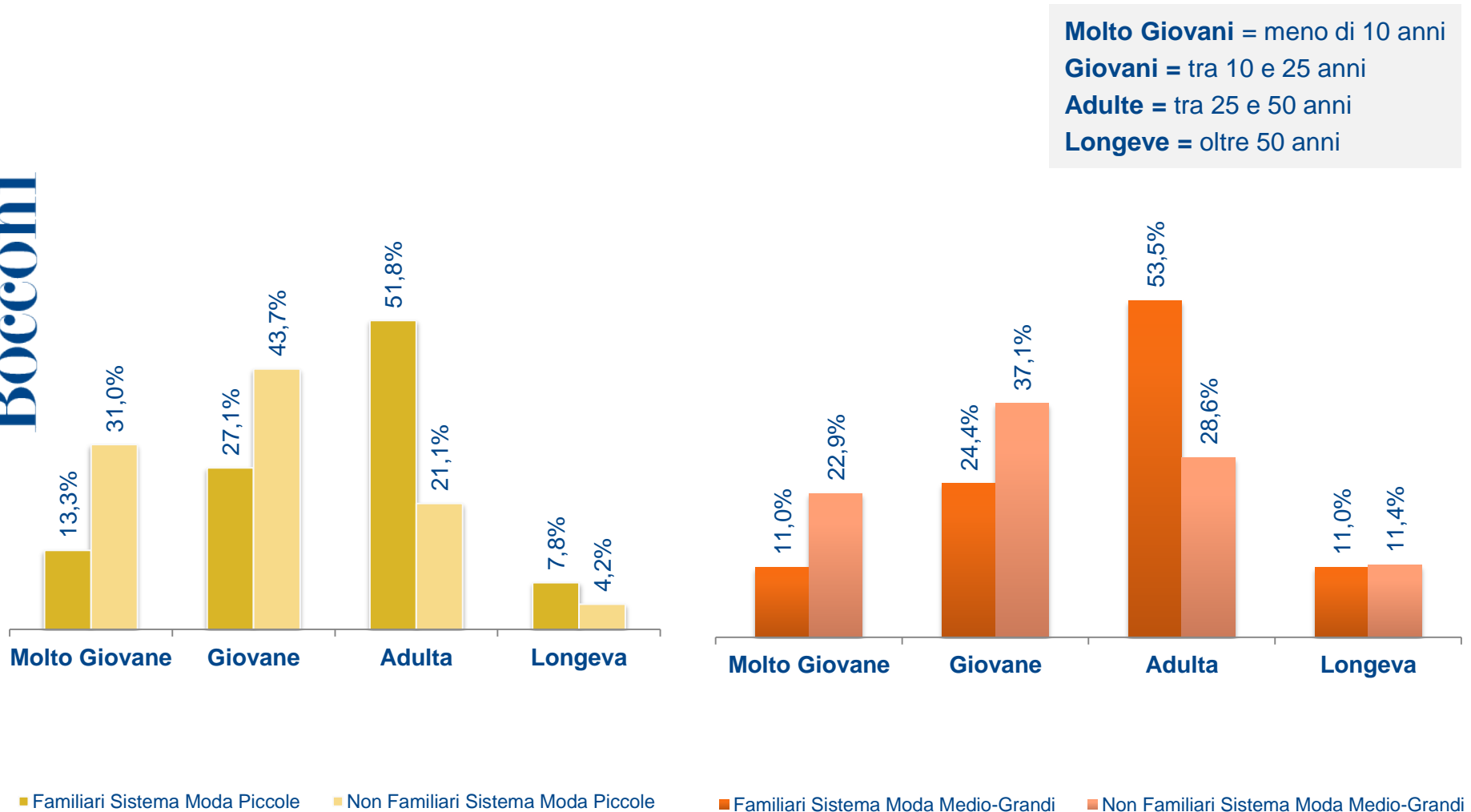
■ Sistema Moda Piccole  
■ Sistema Moda Medio-Grandi



\* Si definiscono “Piccole” le aziende del Sistema Moda con un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro, e “Medio-Grandi” quelle che hanno conseguito un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

## Le aziende familiari del Sistema Moda, soprattutto se di medie e grandi dimensioni, hanno una lunga tradizione

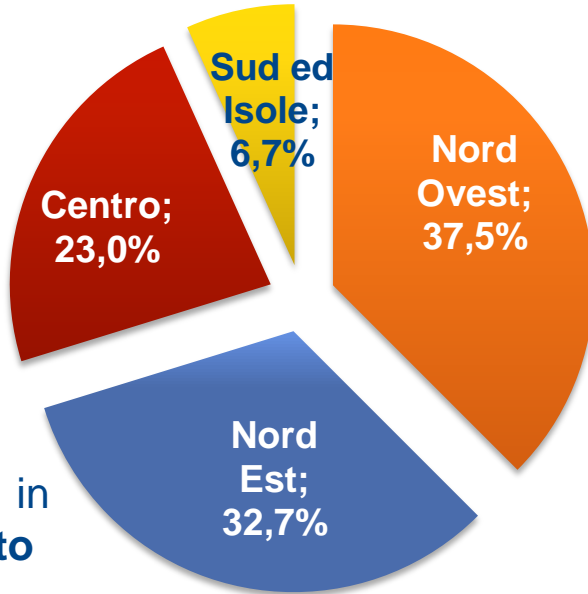
Bocconi



... e uno stretto legame con il territorio

Bocconi

15,2% in  
Toscana

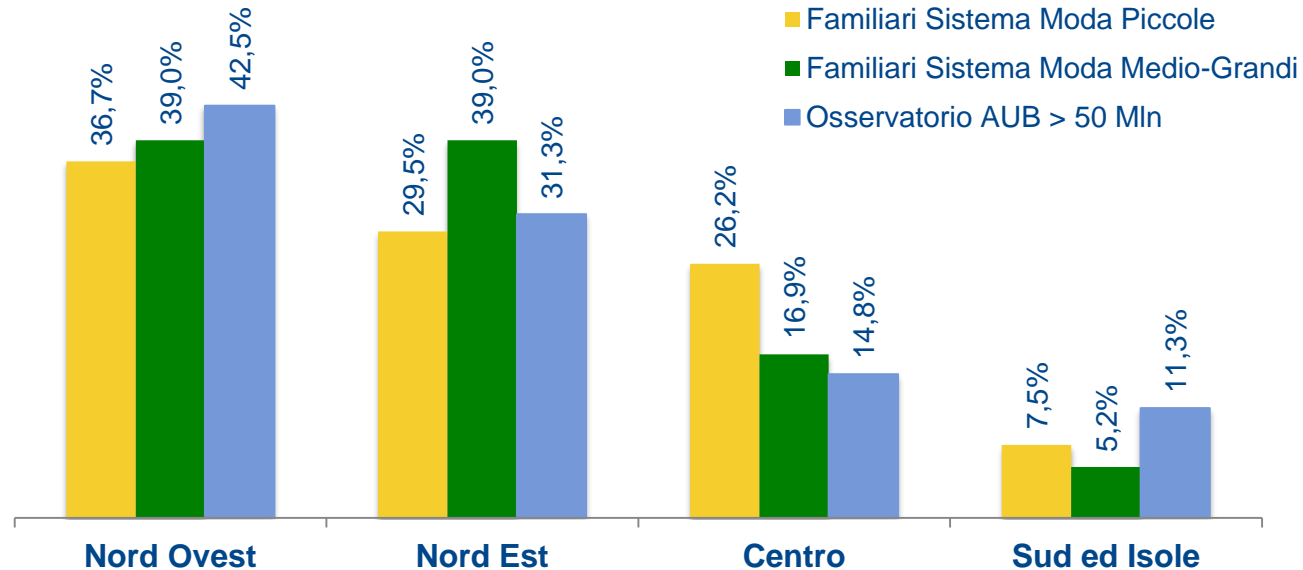


31,9% in  
Lombardia

20,2% in  
Veneto

**Le aziende familiari del Sistema Moda hanno una lunga tradizione e operano prevalentemente in alcune aree ben definite del Paese.**

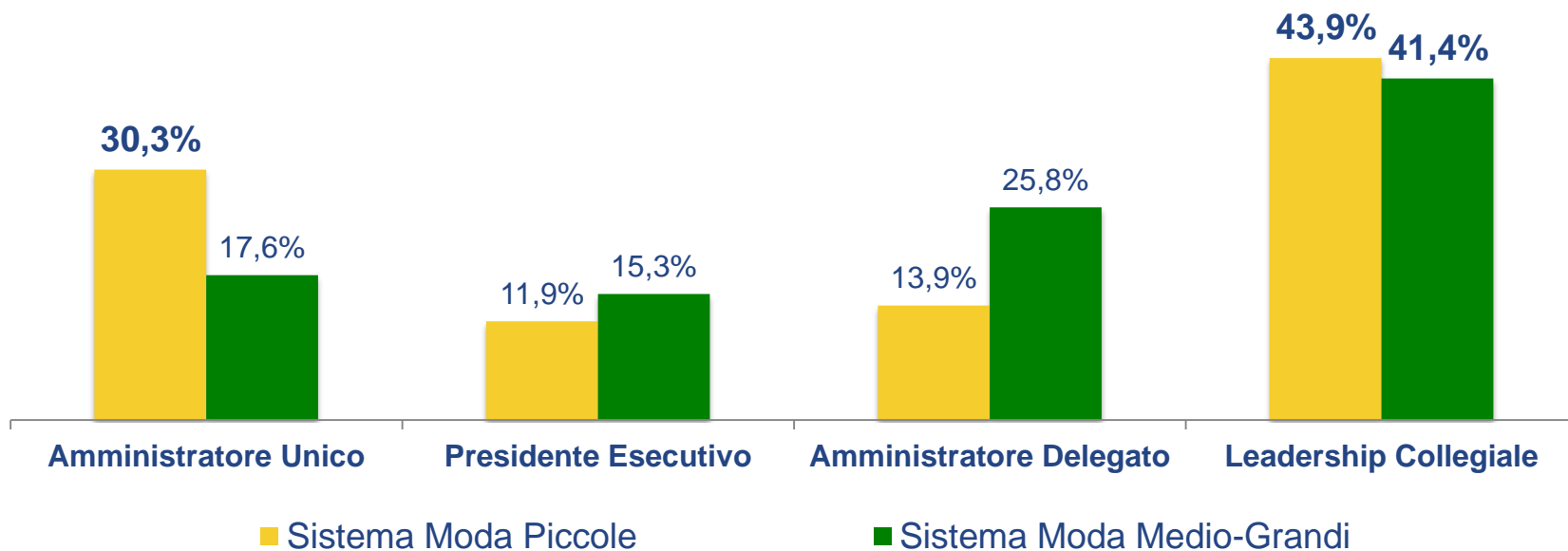
**In particolare, le aziende di piccole dimensioni sono concentrate maggiormente nel Centro e nel Sud del Paese.**





# **Il modello collegiale: di successo nelle aziende più grandi**

## Modelli di Leadership



**Familiari  
Osservatorio AUB**

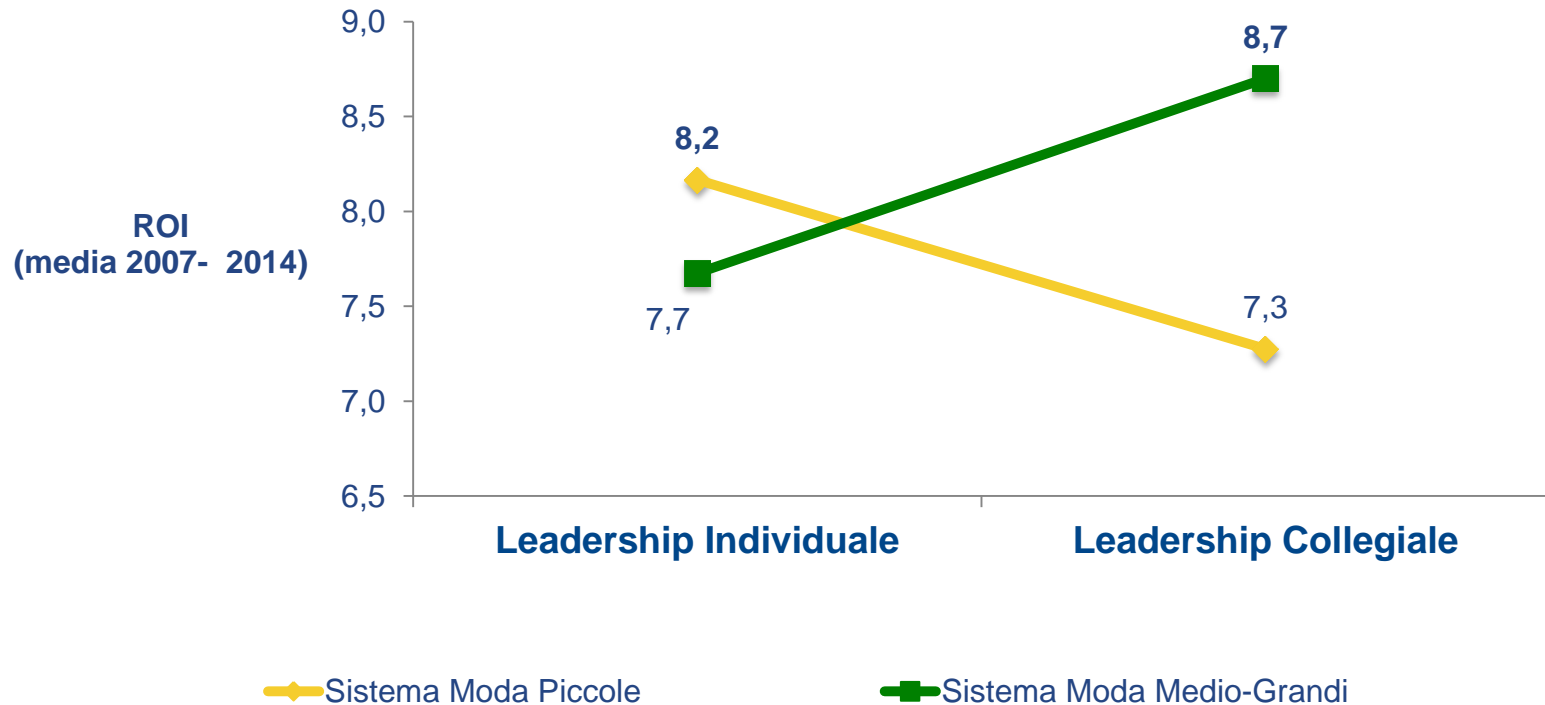
**18,5%**

**15,2%**

**25,2%**

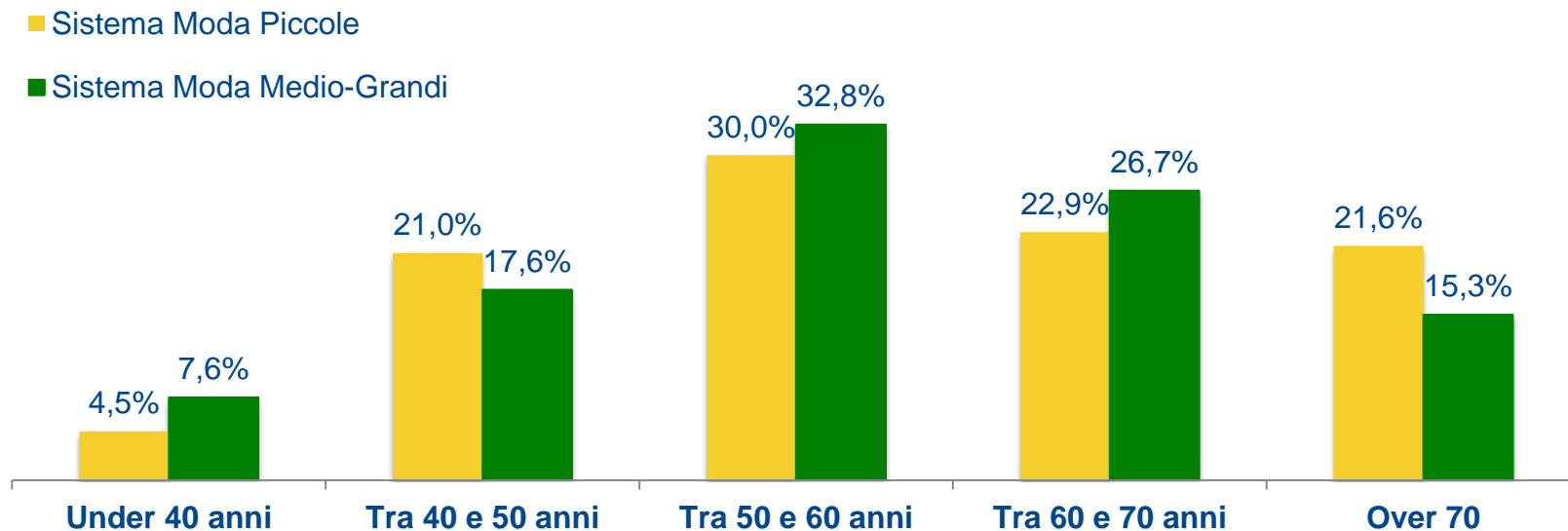
**41,1%**

## Performance aziendali e leadership



**La dimensione appare un fattore che incide sulle performance medie del modello di leadership.**

**Le aziende del Sistema Moda di medie e grandi dimensioni sono guidate da leader meno «anziani» (ultrasettantenni) rispetto sia alle aziende di piccole dimensioni che alla media nazionale**



Bocconi

**Familiari  
Osservatorio AUB**

**4,5%**

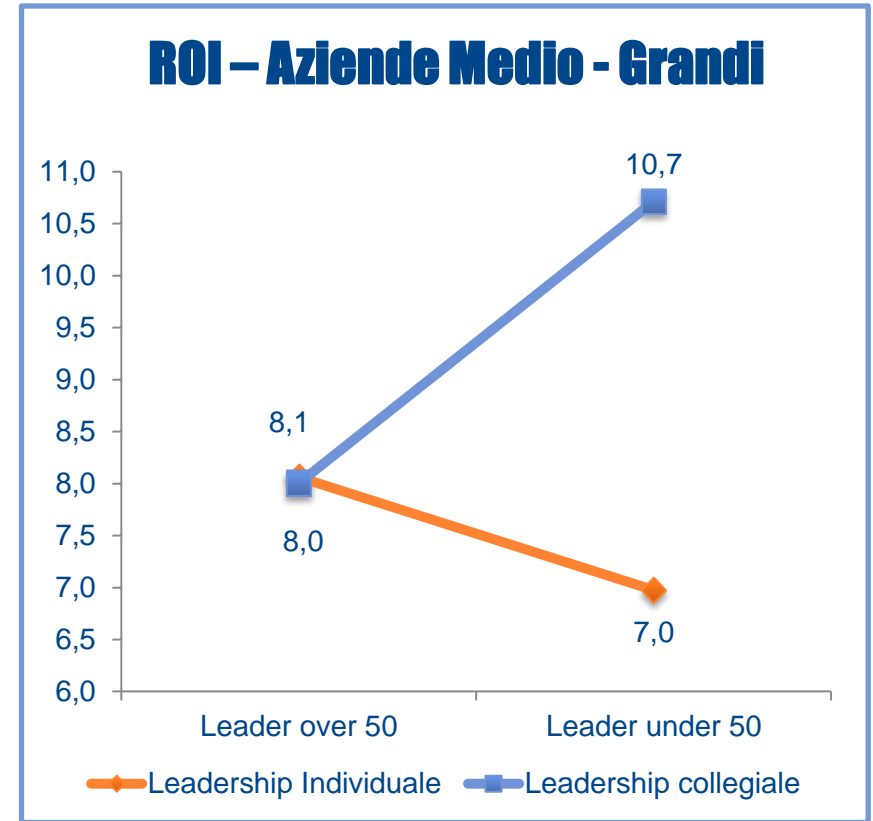
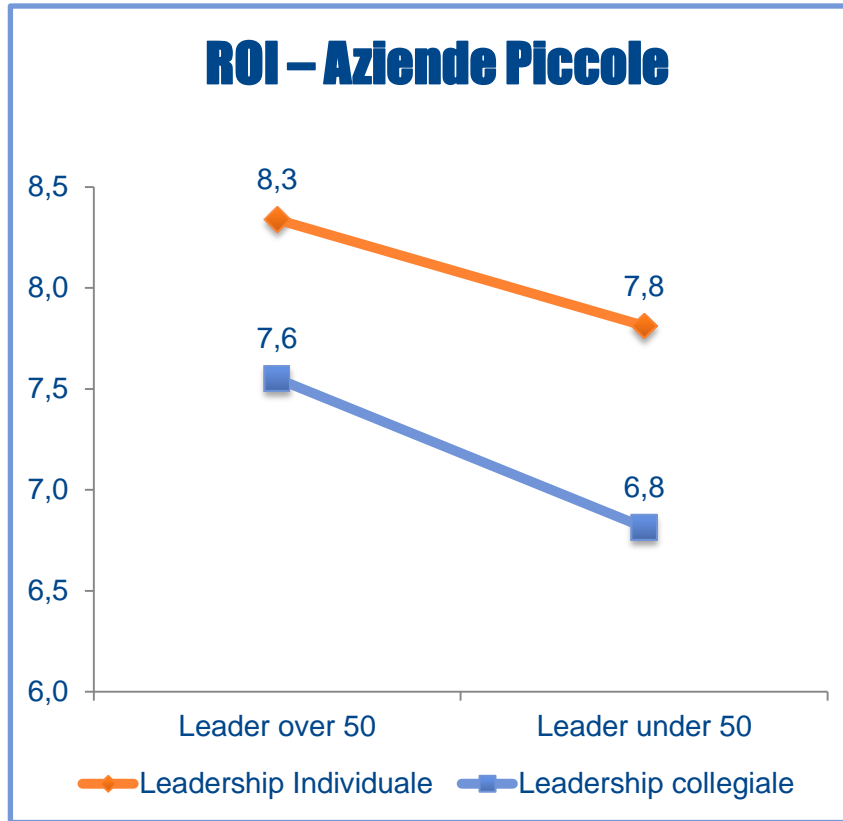
**18,2%**

**28,8%**

**24,8%**

**23,7%**

**L'età del leader appare un fattore che impatta sulle performance medie delle aziende del Sistema Moda.**

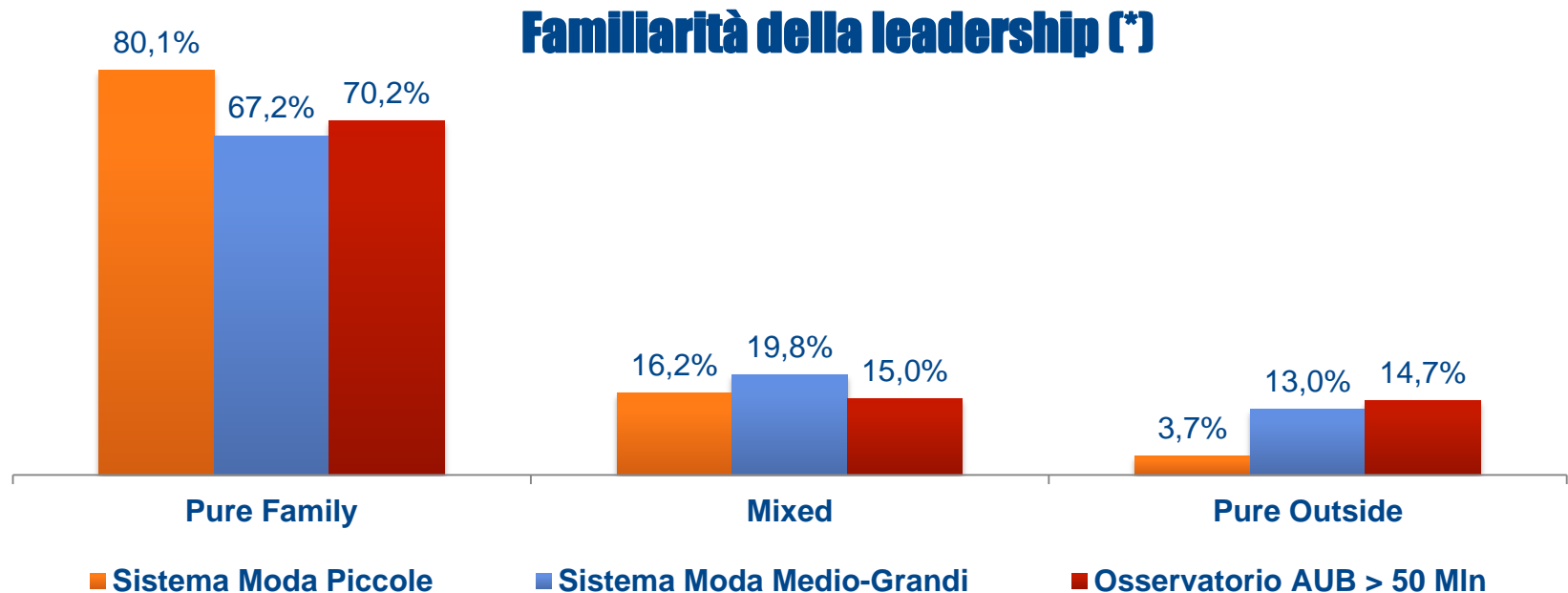


**Le aziende piccole faticano a gestire la convivenza al vertice tra familiari**

Le aziende del Sistema Moda, presentano **un'elevata incidenza di leader familiari al vertice** (8 su 10 nelle aziende di piccole dimensioni e 7 su 10 nelle medio-grandi)

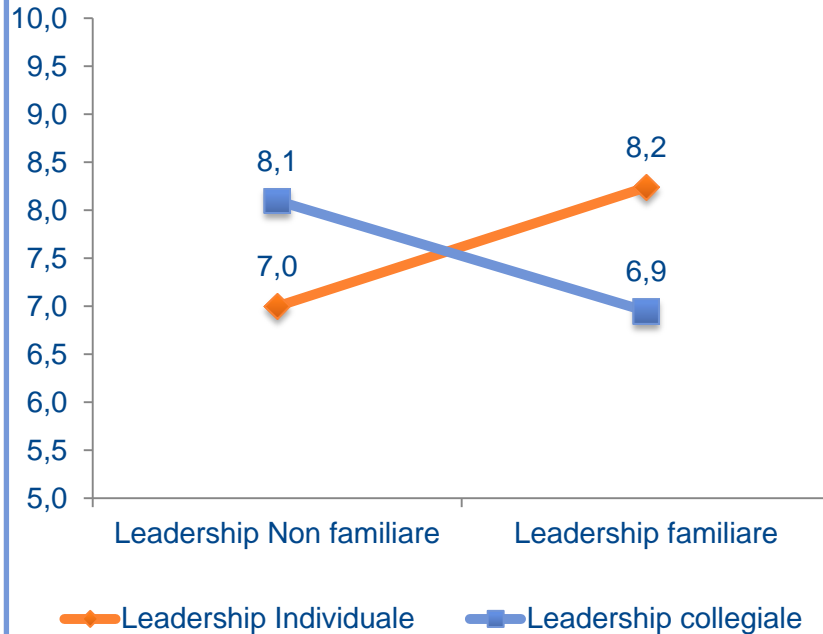
E' praticamente assente nelle aziende del Sistema Moda di **piccole dimensioni** una leadership totalmente esterna (3,7%)

Bocconi

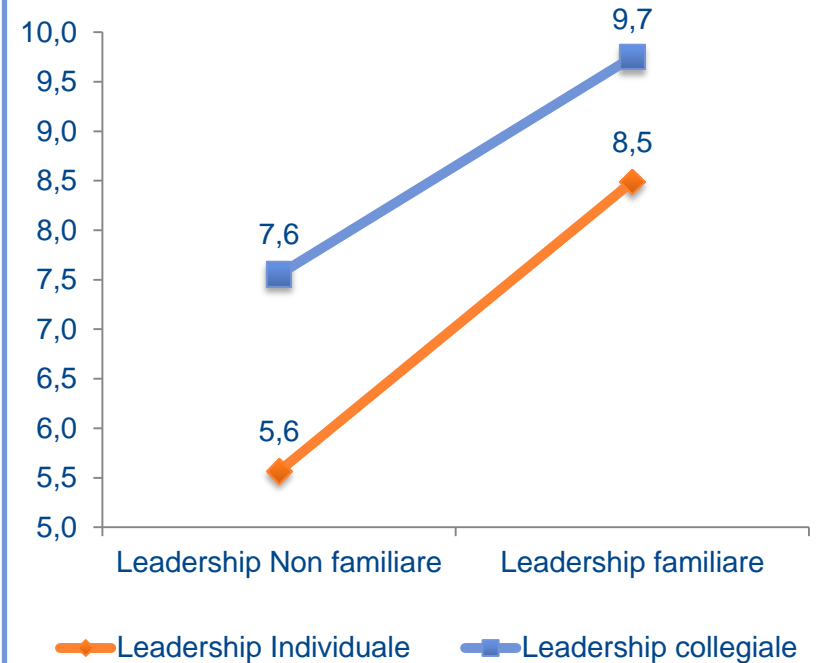


\* Nella leadership collegiale è stato definito familiare il team di AD interamente composto da membri della famiglia proprietaria.

### ROI – Aziende Piccole



### ROI – Aziende Medio - Grandi

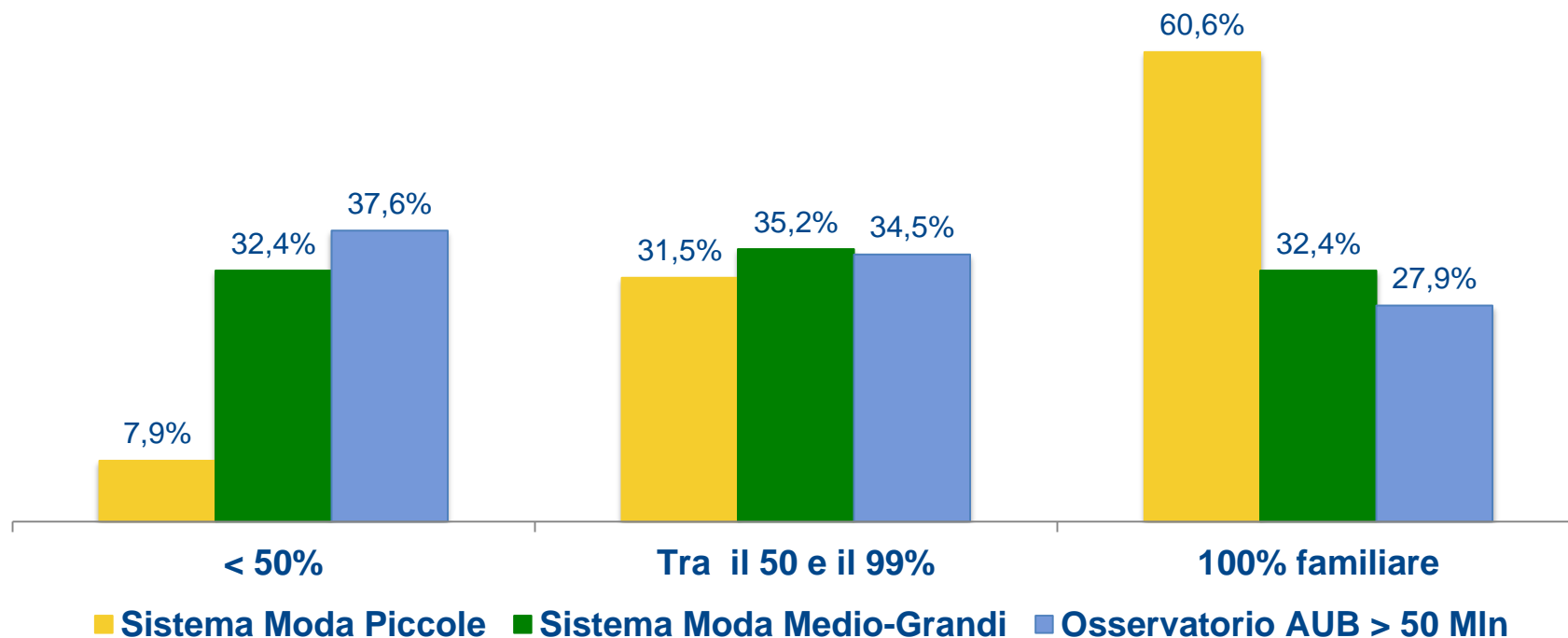


**La leadership familiare appare premiata in gran parte delle aziende del Sistema Moda**

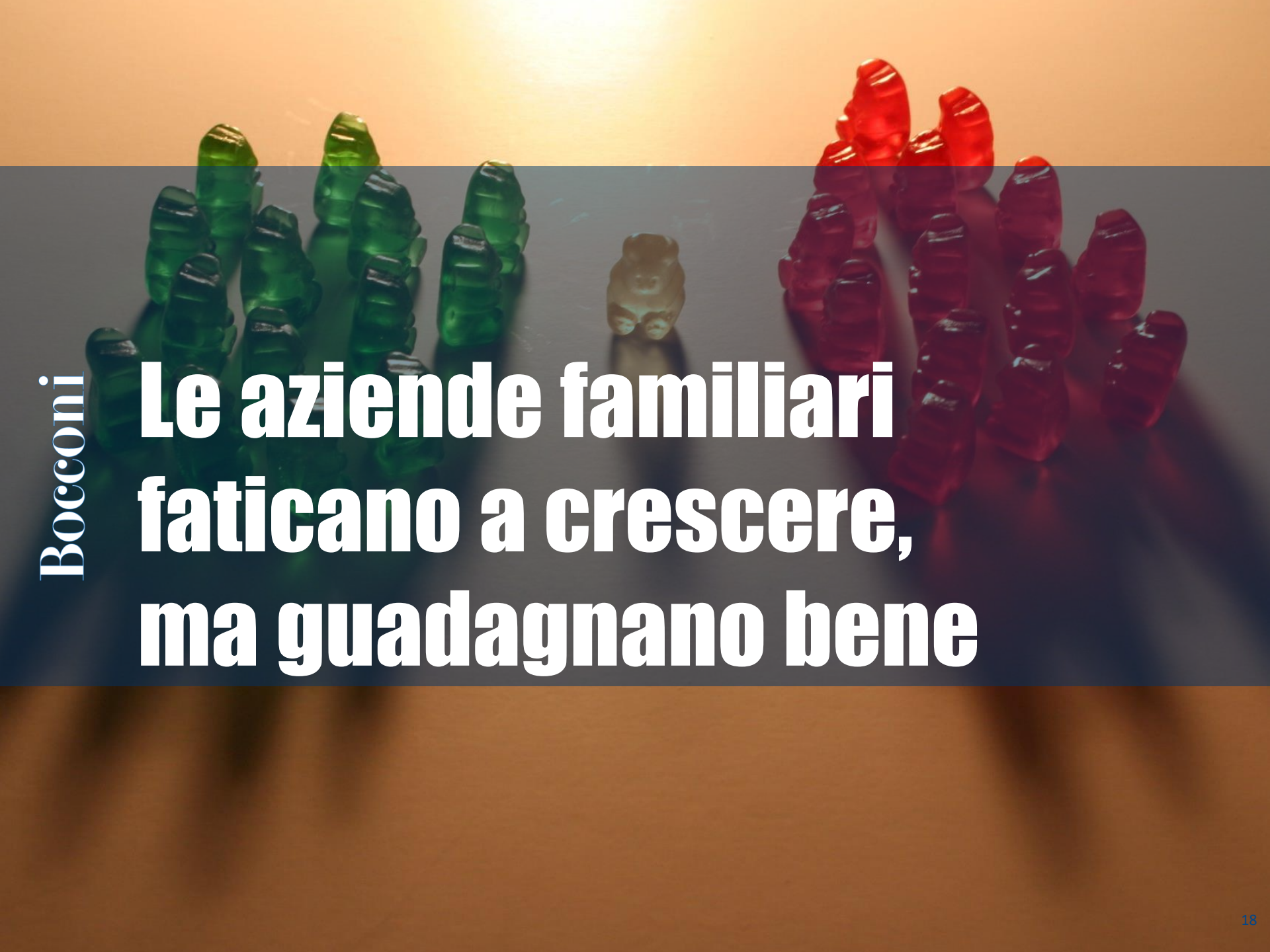


## Familiarità del CdA

Bocconi



**Le aziende del Sistema Moda di piccole dimensioni si caratterizzano per una minore apertura del CdA a consiglieri esterni: circa 6 aziende su 10 sono dotate di un CdA costituito da soli membri della famiglia contro il 32,4% di quelle di maggiori dimensioni**



**Le aziende familiari  
faticano a crescere,  
ma guadagnano bene**

## PRINCIPALI DRIVER che hanno influenzato le performance nelle aziende del Sistema Moda



### Il calo della domanda interna

La difficile congiuntura economica internazionale e il clima d'incertezza hanno determinato il ridimensionamento del mercato interno: **la crisi economica ha causato la contrazione della domanda dei beni durevoli e semidurevoli** (-15% circa tra il 2012 e 2013)\*.



### La struttura del settore

Il settore Moda è stato caratterizzato da un importante processo di **ridimensionamento**: tra il 2011 e il 2014 le aziende attive nel comparto tessile, dell'abbigliamento e delle calzature, si sono ridotte di circa il 17%\*.



### Il crescente peso dei “mercati emergenti”

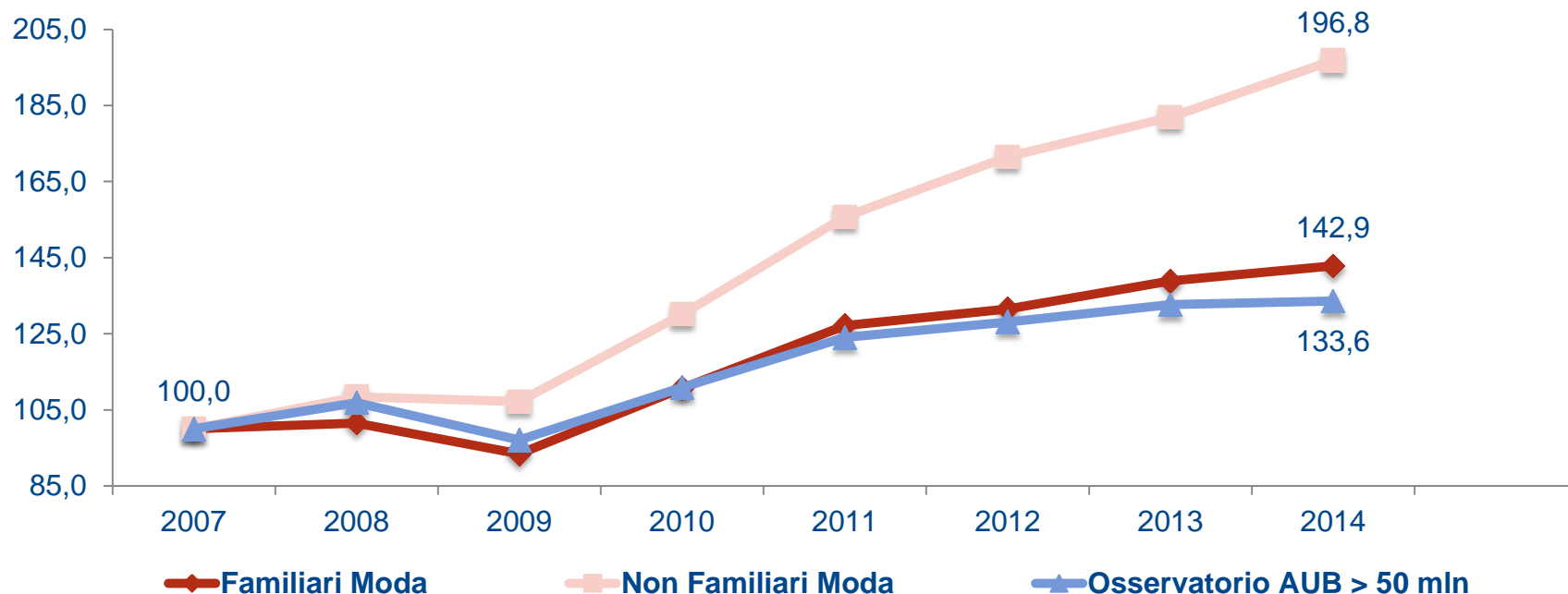
Nel 2018 le **esportazioni di abbigliamento BBF\*\*** nei “mercati emergenti” saranno di oltre 57 miliardi di euro, superiori di 17 miliardi di euro rispetto al 2012 (+43% in sei anni)\*\*\*.

• Fonte: FISMO – Federazione Italiana Settore Moda, 2014

\*\* BBF indica i prodotti belli e ben fatti italiani

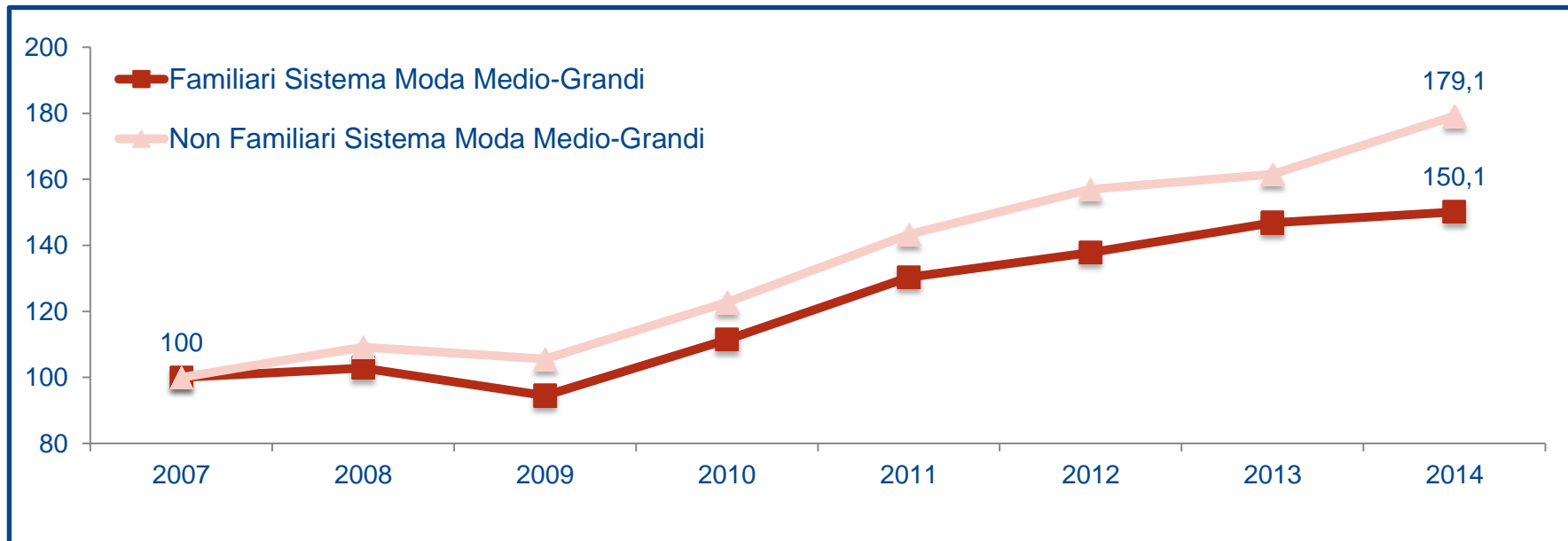
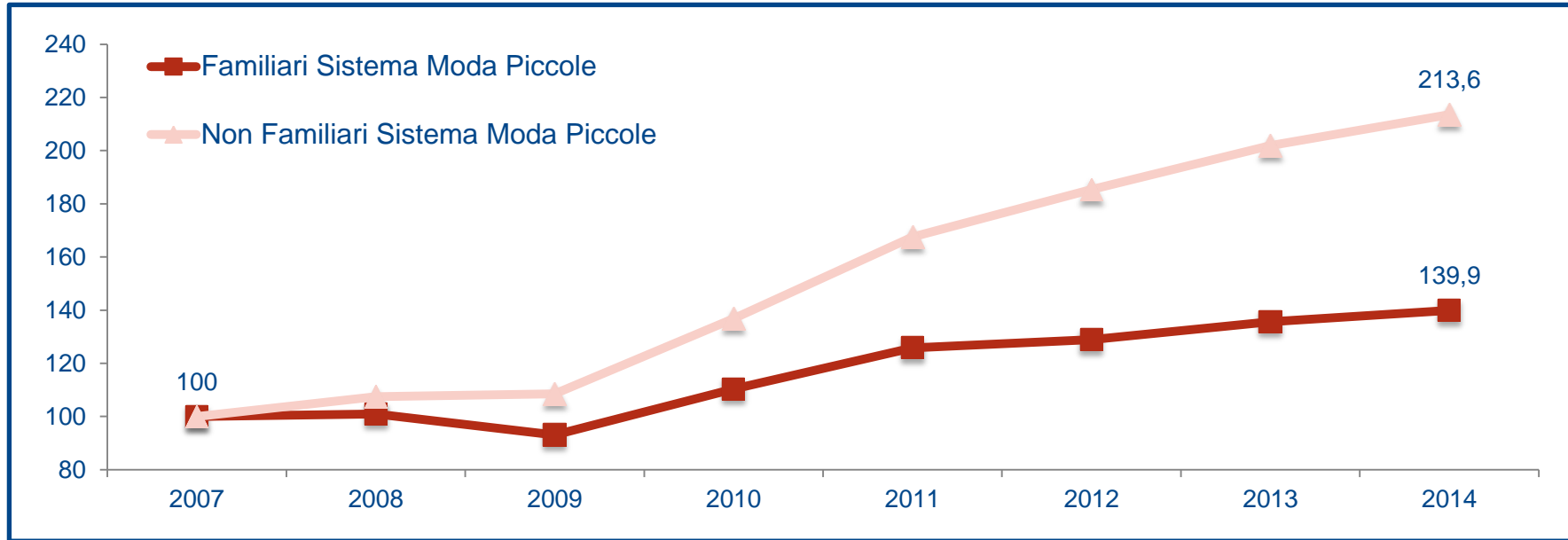
\*\*\* Fonte: Report Confindustria – Prometeia “Esportare la dolce vita”

### Crescita cumulata (\*)

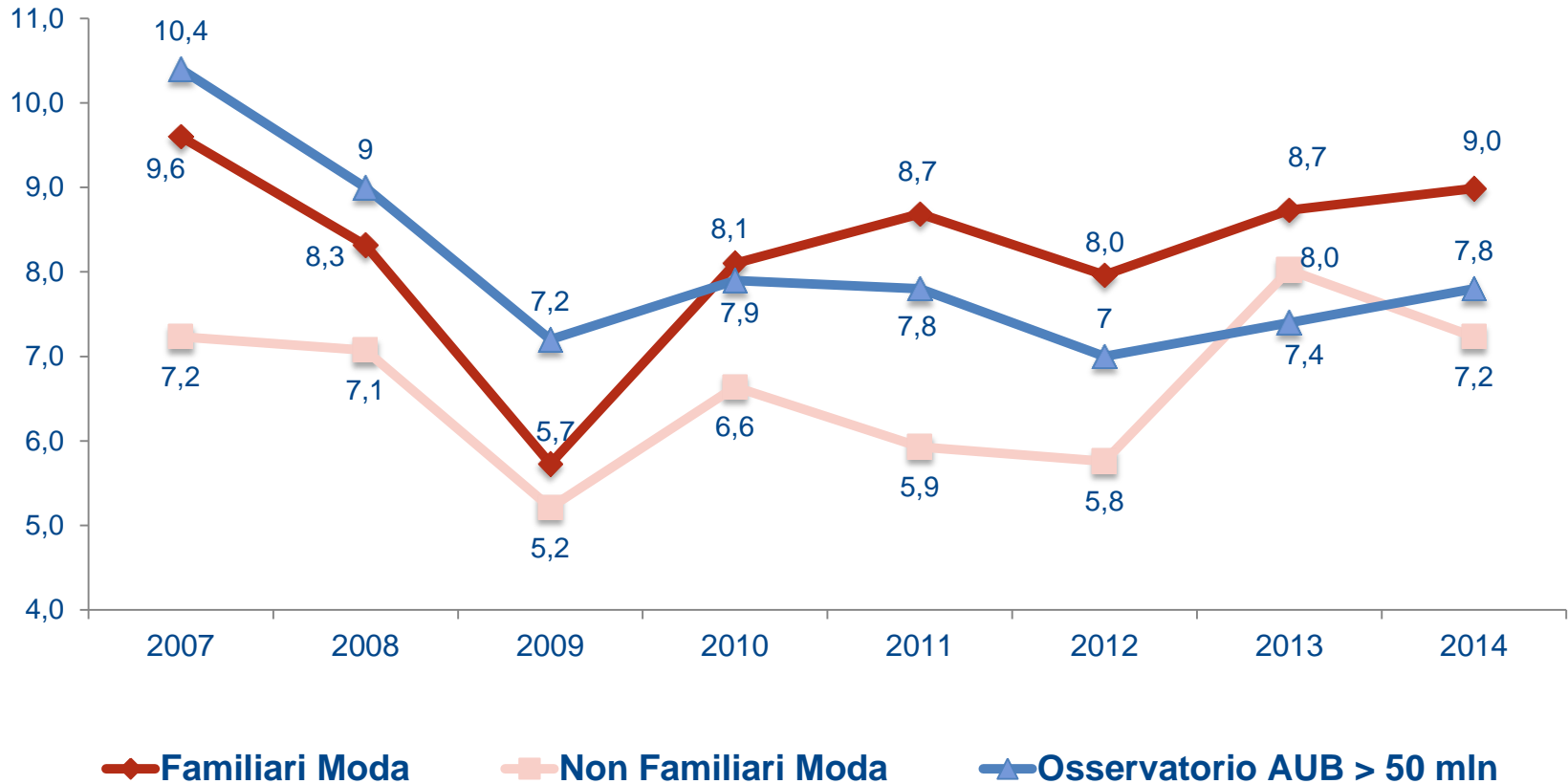


| Tasso di crescita dei ricavi | 2007  | 2008 | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013 | 2014 |
|------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| Familiari Sistema Moda       | 11,3% | 1,5% | -7,9% | 18,4% | 14,9% | 3,4%  | 5,6% | 2,9% |
| Non Familiari Sistema Moda   | 18,0% | 8,4% | -1,2% | 21,4% | 19,7% | 10,1% | 6,0% | 8,2% |
| Familiari Osservatorio AUB   | 11,5% | 6,8% | -9,1% | 14,3% | 11,8% | 3,2%  | 3,6% | 0,7% |

\* Crescita composta su base 100 (anno 2007), calcolata sui ricavi delle vendite (Fonte: Aida).



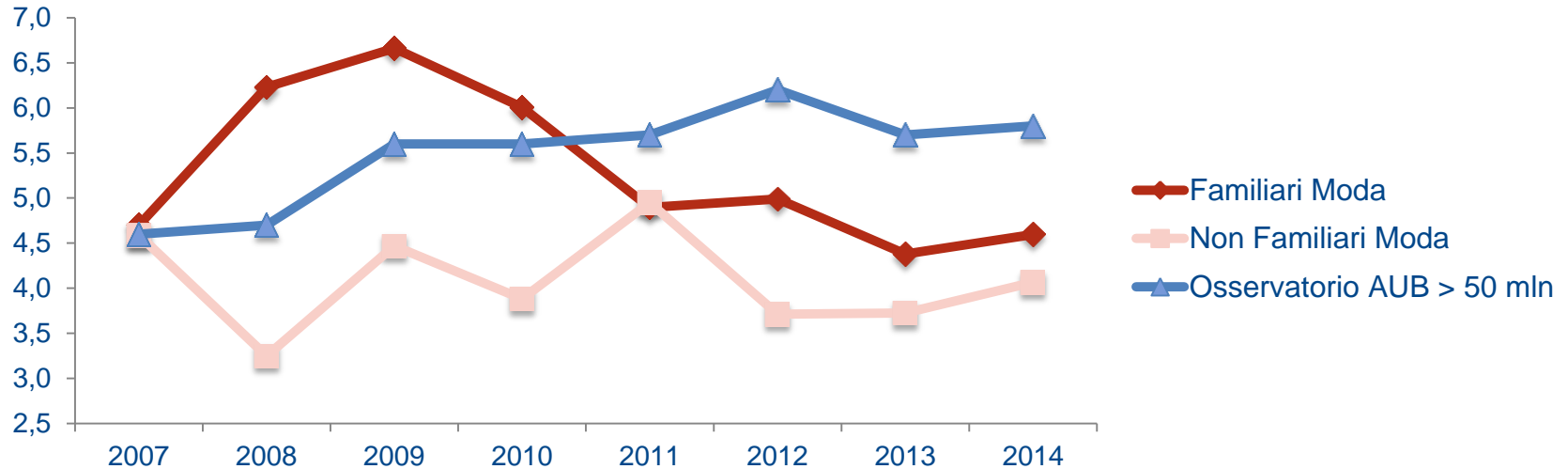
### Trend del ROI (\*)



\* ROI = Reddito Operativo/Capitale Investito

Fonte: Aida

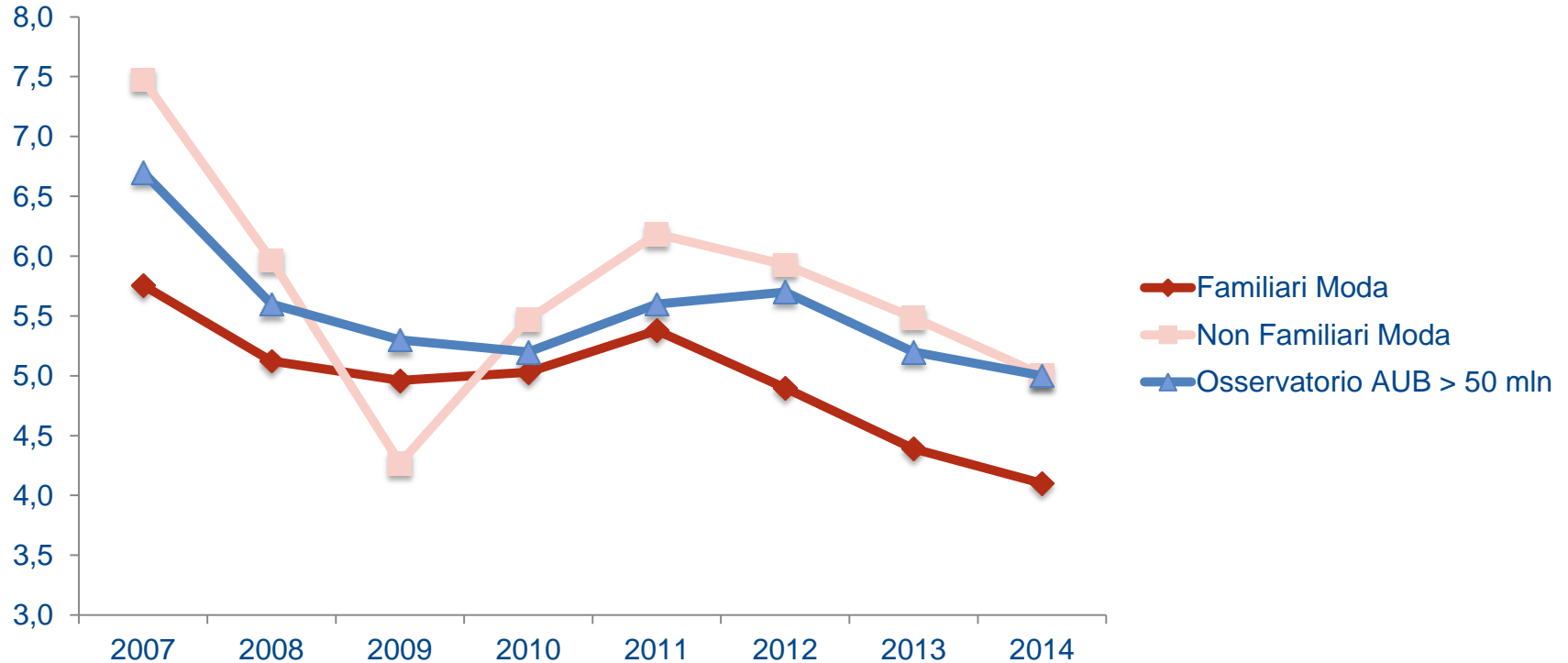
### Trend PFN/EBITDA (\*)



- **Le aziende familiari sono mediamente più liquide rispetto alla media nazionale:** la percentuale di aziende con liquidità - *PFN negativa* - è pari al 26,6%, contro il 22,1% della media nazionale;
- **L'incidenza delle aziende con EBITDA negativo è circa un quarto di quella rilevata tra le aziende non familiari** (3,3% nelle aziende familiari, contro il 13,6% nelle aziende non familiari)

\* 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.

### Rapporto di Indebitamento (\*)



**Le aziende familiari del Sistema Moda presentano un rapporto d'indebitamento mediamente inferiore sia rispetto alla media nazionale che alle aziende non familiari**

\* Rapporto di Indebitamento = Attivo Netto/Patrimonio Netto (Fonte: Aida).



# Le acquisizioni: poche e difficili da gestire

## **NOTA**

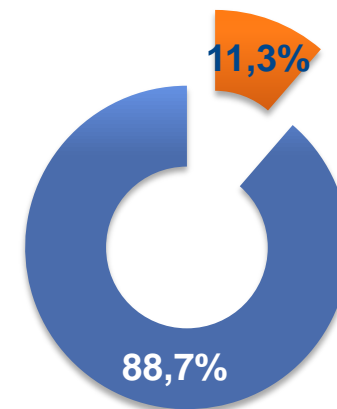
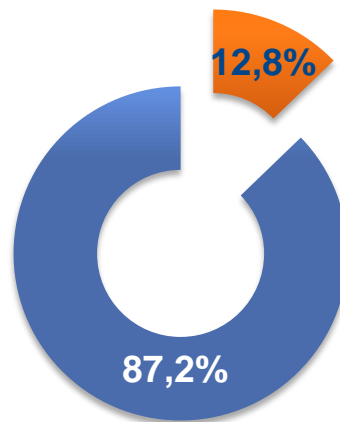
*Ai fini della realizzazione delle seguenti analisi sono state considerate le sole aziende familiari del Sistema Moda con fatturato superiore ai 50 Mln di euro poiché solamente una azienda di piccole dimensioni ha realizzato un'operazione di acquisizione. Anche il confronto con l'Osservatorio AUB Nazionale è relativo alle sole aziende con fatturato superiore ai 50 Mln di euro.*

**Le aziende familiari del Sistema Moda presentano una **ridotta propensione verso le strategie di crescita esterna**, in linea con quella nazionale: **il 12,8% ha effettuato almeno un'acquisizione tra il 2000 e il 2014 (\*\*)**.**

**Familiari Sistema Moda**

**Osservatorio AUB**

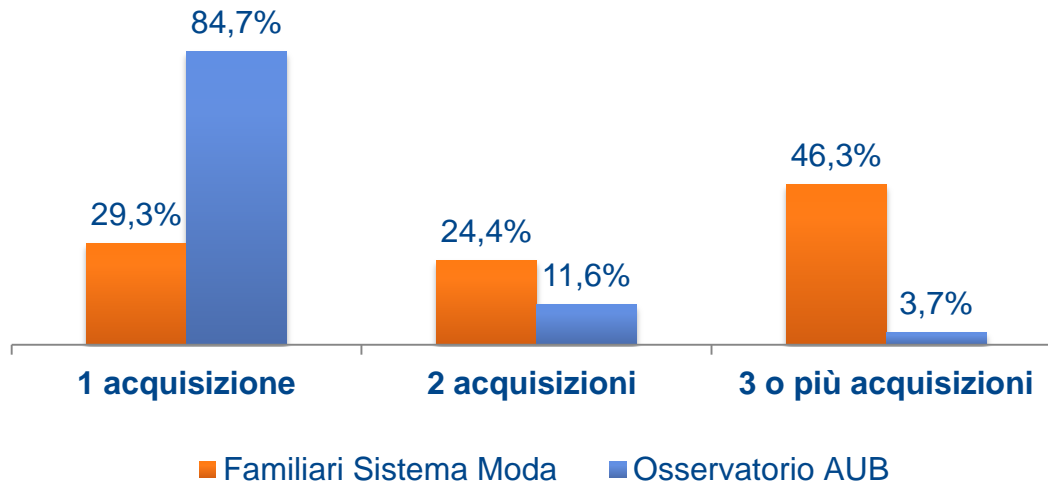
■ Acquiror  
■ Non Acquiror



|                                       | <b>Familiari Sistema Moda</b> | <b>Familiari Osservatorio AUB</b> |
|---------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Numero totale acquisizioni</b>     | 41                            | 1.426                             |
| <b>Media acquisizioni per azienda</b> | 1,9                           | 1,2                               |

- Acquiror: aziende che hanno effettuato almeno un'operazione di acquisizione dal 2000 al 2014.
- Non Acquiror: aziende che non hanno effettuato nessuna operazione di acquisizione dal 2000 al 2014.
- \*\* Ai fini dell'analisi sono state considerate le sole aziende familiari del Sistema Casa con fatturato superiore ai 50 Mln di euro. Il dato si riferisce a tutte le operazioni di acquisizione "completed" presenti nella banca dati Zephyr.

## Numero di Acquisizioni

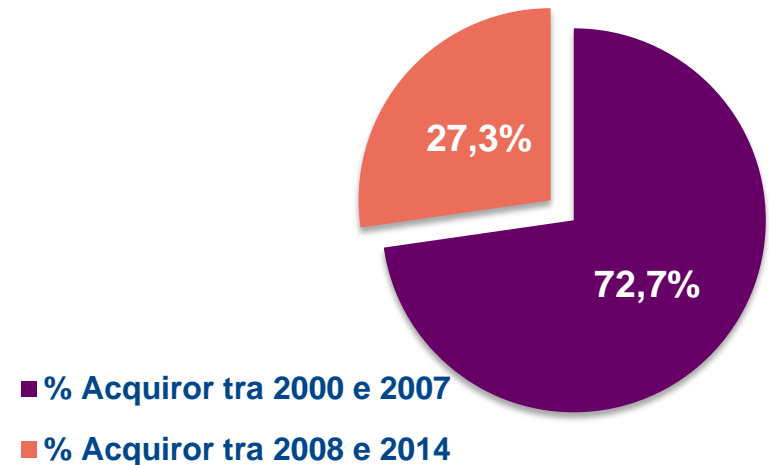


Le aziende Acquiror del Sistema Moda hanno effettuato **un numero maggiore di acquisizioni.**

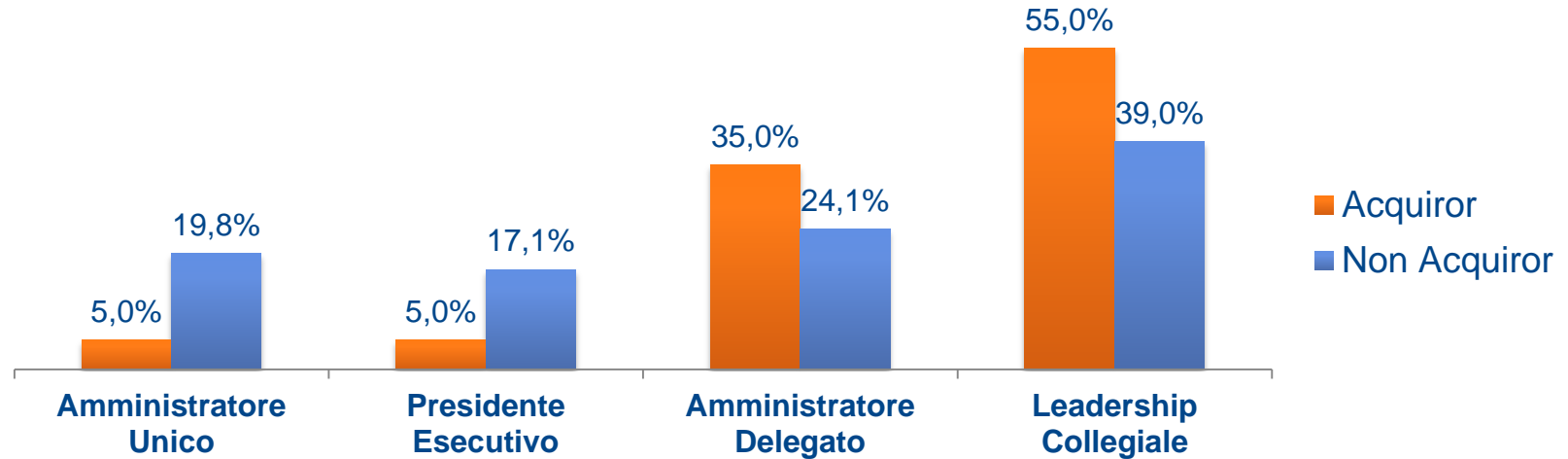
Le aziende familiari del Sistema Moda hanno realizzato circa **3 acquisizioni su 4 prima del 2007.**

La crisi appare un fattore che ha ridotto il trend acquisitivo tra le aziende del Sistema Moda.

## Periodo d'acquisizione



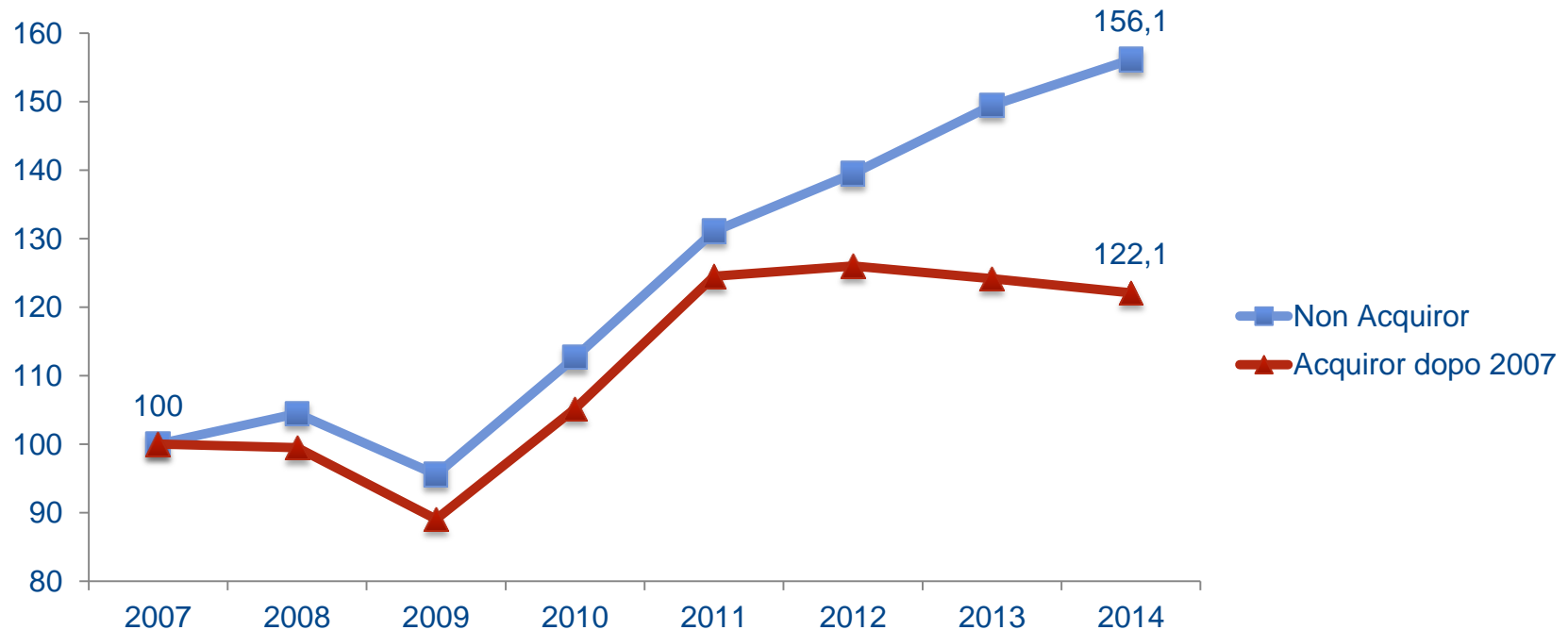
**La complessità dei processi di acquisizione richiede modelli di leadership più strutturati.**



**La necessità di maggiori competenze manageriali ha portato le aziende Acquiror ad una maggiore apertura verso i non familiari, sia al vertice sia nel CdA.**

|                      | Acquiror | Non Acquiror |
|----------------------|----------|--------------|
| CdA 100% familiare   | 21,1%    | 34,8%        |
| Leadership familiare | 55,0%    | 69,4%        |

## Crescita Cumulata (\*)

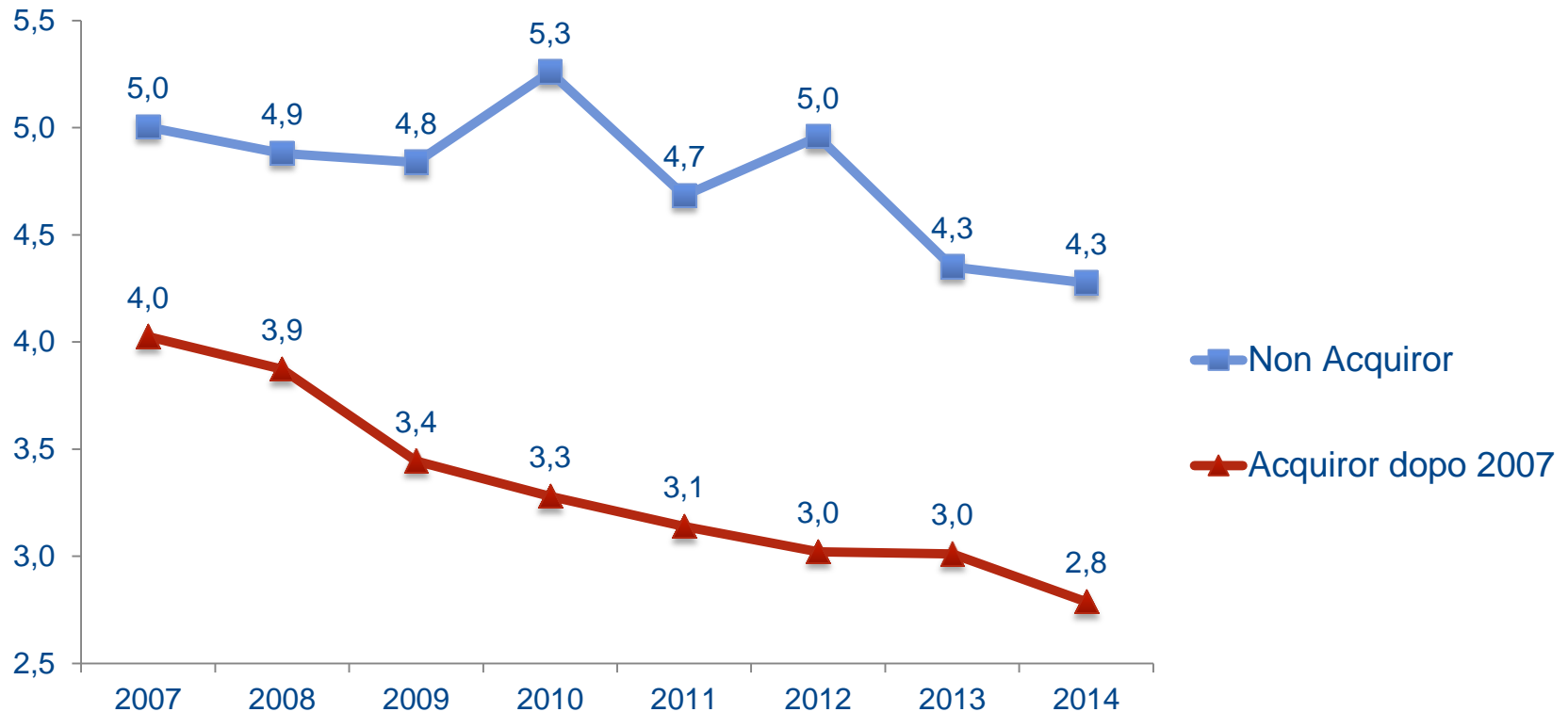


**I minori tassi di crescita delle aziende familiari acquiror sono giustificabili dalla maggiore dimensione aziendale: il 31,6% di queste aziende presenta un fatturato superiore ai 250 Mln di euro, contro il 7,8% delle non acquiror (\*\*)**

\* Si considera Acquiror un'azienda che ha effettuato almeno una operazione di acquisizione tra il 2007 e il 2014

\*\* Fatturato al 31.12.2013

## Rapporto di Indebitamento



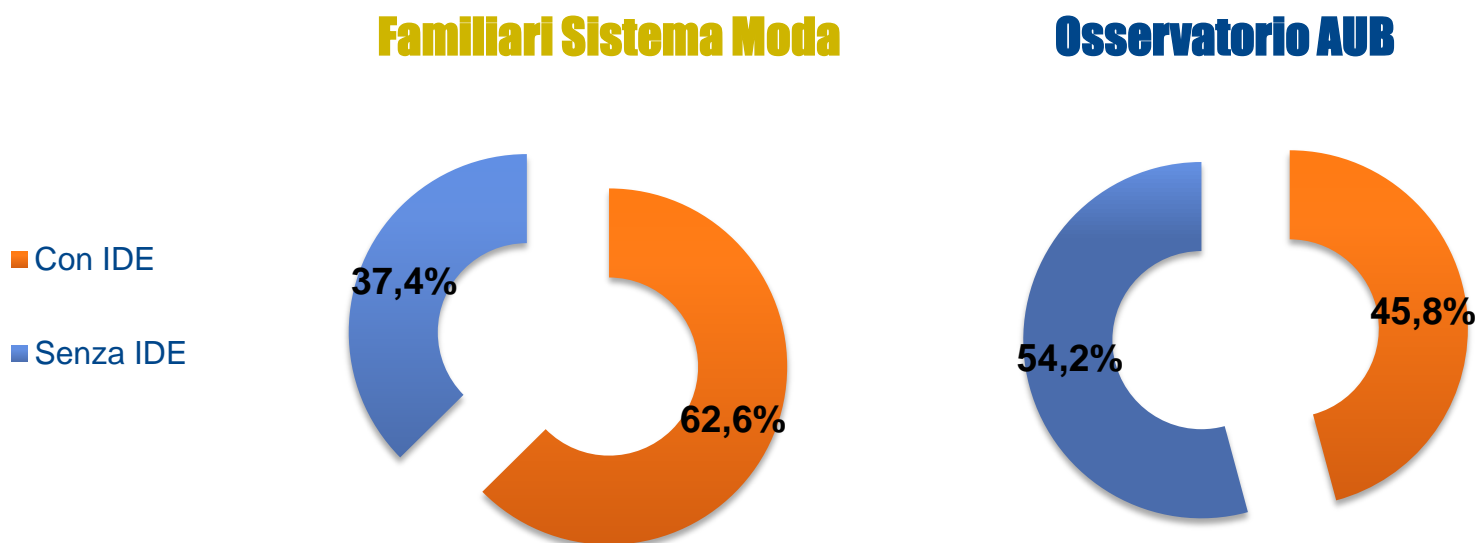
**Le aziende che hanno realizzato almeno un'operazione di acquisizione sono dotate di una maggiore solidità patrimoniale e di un rapporto d'indebitamento in progressivo e continuo miglioramento**

**Bocconi**

# **Gli IDE come leva strategica**



**Le aziende familiari del Sistema Moda presentano una maggiore propensione verso strategie di internazionalizzazione rispetto alla media nazionale: il 62,6% ha effettuato almeno un investimento diretto all'estero (IDE) alla fine del 2014.**

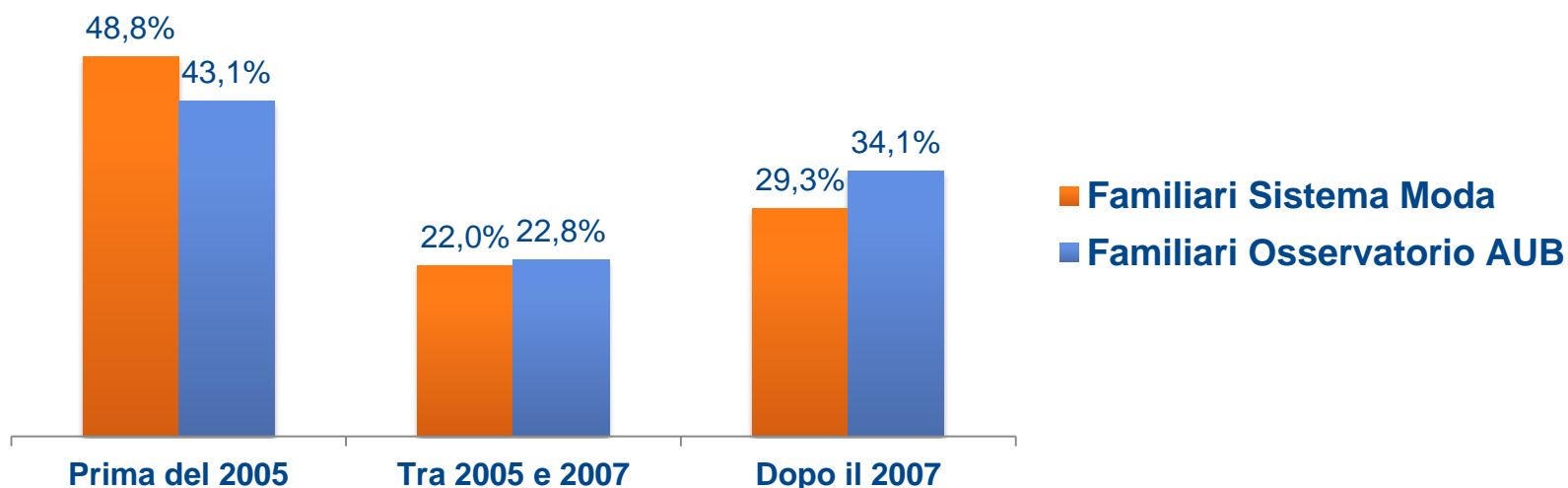




## Le aziende familiari del Sistema Moda detengono **697 IDE** alla fine del 2014

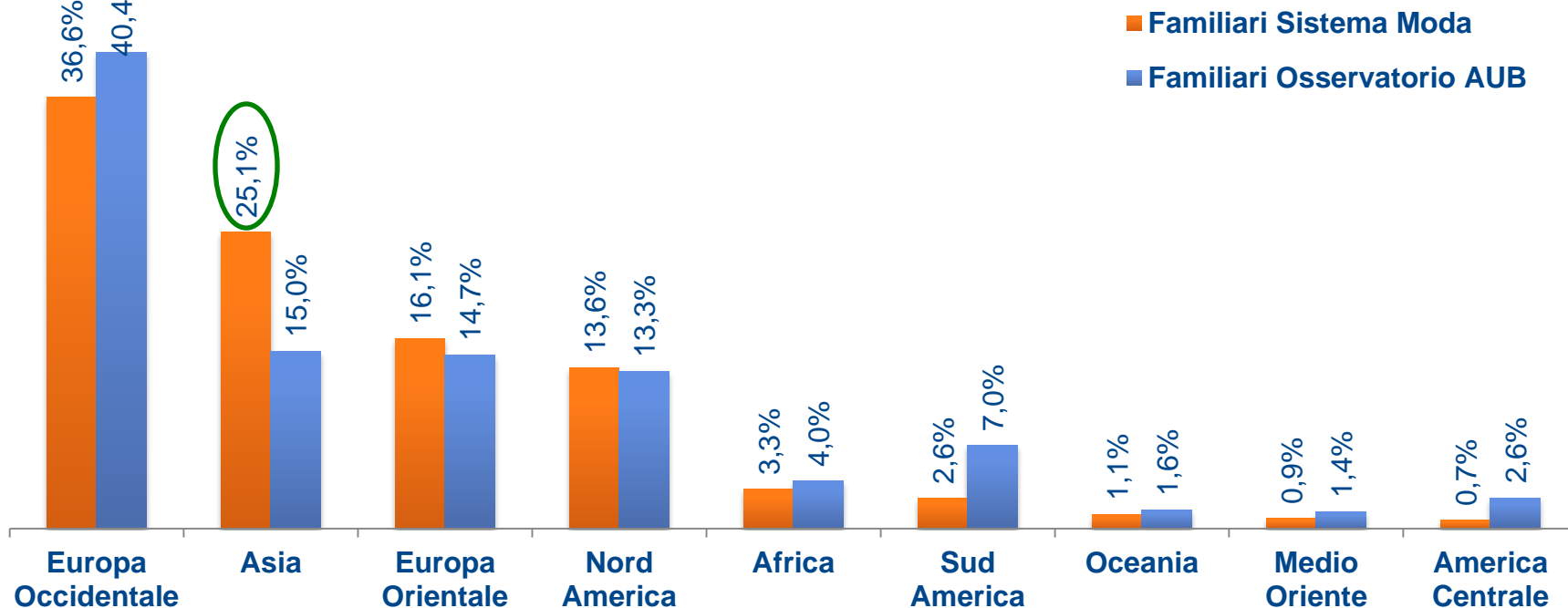
|                                   | Numero aziende con IDE | Numero IDE | Numero medio IDE |
|-----------------------------------|------------------------|------------|------------------|
| <b>Familiari Sistema Moda</b>     | 82                     | 697        | 8,5              |
| <b>Familiari Osservatorio AUB</b> | 1.213                  | 14.641     | 12,1             |

Quasi **il 50% degli IDE** delle aziende del Sistema Moda è stato realizzato prima del 2005

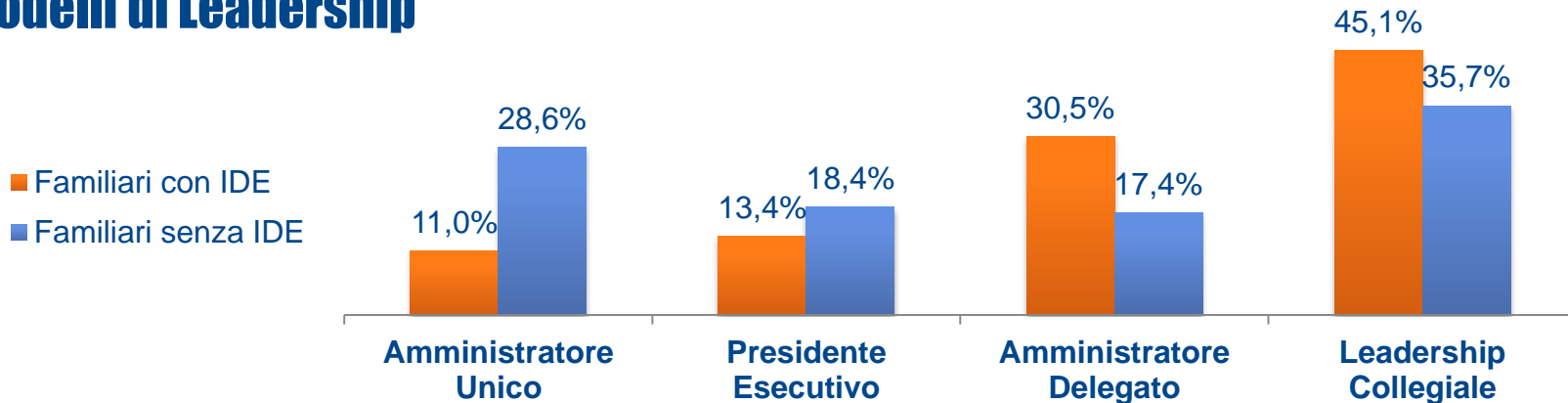


**L'Asia appare un'area di particolare interesse per le familiari del Sistema Moda: 1 azienda su 4 ha realizzato un IDE nel continente asiatico**

Bocconi



## Modelli di Leadership



|                      | Con IDE | Senza IDE |
|----------------------|---------|-----------|
| CdA 100% familiare   | 19,2%   | 60,0%     |
| Leadership familiare | 59,8%   | 79,6%     |

Le aziende con IDE privilegiano **modelli di governo:**

- **PIÙ STRUTTURATI:**  
meno “Amministratori Unici” e più “Amministratori Delegati”;
- **MENO FAMILIARI:**  
ovvero con un maggior coinvolgimento di manager e professionisti esterni.

| <b>Codice ATECO 2007</b> | <b>Descrizione attività</b>   |
|--------------------------|---|
| 13.10                    | Preparazione e filatura di fibre tessili  |
| 13.20                    | Tessitura   |
| 13.30                    | Finissaggio dei tessuti   |
| 13.91                    | Fabbricazione di tessuti a maglia   |
| 13.92                    | Confezionamento di articoli tessili (esclusi gli articoli di abbigliamento)       |
| 13.99                    | Fabbricazione di altri prodotti tessili nca                                       |
| 14.10                    | Confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia)      |
| 14.11                    | Confezione di abbigliamento in pelle e similpelle                                 |
| 14.12                    | Confezione di camici, divise ed altri indumenti da lavoro                         |
| 14.13                    | Confezione di altro abbigliamento esterno   |
| 14.14                    | Confezione di camice, T-shirt, corsetteria e altra biancheria intima              |
| 14.19                    | Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori                        |
| 14.20                    | Confezione di articoli in pelliccia   |
| 14.30                    | Fabbricazione di articoli di maglieria  |
| 14.31                    | Fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia                                |
| 14.39                    | Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia             |
| 15.00                    | Fabbricazione di articoli in pelle e simili                                       |
| 15.11                    | Preparazione e concia del cuoio e pelle; preparazione e tintura di pellicce       |
| 15.12                    | Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria      |
| 15.20                    | Fabbricazione di calzature  |
| 46.48                    | Commercio all'ingrosso di orologi e di gioielleria                                |
| 47.71                    | Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento in esercizi specializzati     |
| 47.72                    | Commercio al dettaglio di calzature e articoli in pelle in esercizi specializzati |
| 47.77                    | Commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioielleria e argenteria           |

## **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), sia 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.



**Bocconi**



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

Osservatorio AUB  
sulle aziende familiari italiane

## **Focus sulle aziende familiari del Sistema Moda**

**24 Novembre 2015**

a cura di:

*Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato*