

# LE **IMPRESE FAMILIARI** IN PROVINCIA DI CUNEO

LE SFIDE PER LA CONTINUITÀ, LA GOVERNANCE E LA CRESCITA TERRITORIALE

Ricerca realizzata in collaborazione con



University of Gastronomic Sciences  
Università degli Studi  
di Scienze Gastronomiche

**FocusCRC**  
NOVEMBRE 2025

# **BENVENUTO**

**STEFANO VIGLIONE**  
**Responsabile Segreteria e Relazioni Esterne**  
**Fondazione CRC**

# **SALUTI ISTITUZIONALI**

**MAURO GOLA**  
**Presidente Fondazione CRC**

**LUCA CROSETTO**  
**Presidente Camera di Commercio di Cuneo**

# **ANALISI, STUDI E ANTICIPAZIONI**

**ELENA BOTTASSO**  
**Responsabile Ufficio Studi e Ricerche**  
**Fondazione CRC**

# **TEAM DI RICERCA**

**CARMINE GARZIA**

**Professore associato di Economia Aziendale Università di Scienze  
Gastronomiche di Pollenzo**

**DOMENICO CAMBREA**

**Professore associato di Economia Aziendale, Università di Modena e  
Reggio Emilia**

**MARIA GIOVANNA ONORATI**

**Professoressa associata di Sociologia Università di Scienze  
Gastronomiche di Pollenzo**

**FRANCESCO GENTILE**

**Research fellow, Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**

# Agenda della presentazione

1. Obiettivi e metodologia della ricerca
2. Le aziende familiari della provincia di Cuneo
3. Modelli di business, governance e successione imprenditoriale
4. Gender gap e contributo dell'imprenditorialità femminile

# Obiettivi e metodologia della ricerca

# La ricerca

- **Obiettivi:** analisi dei modelli di governance e delle criticità connesse ai processi di trasmissione imprenditoriali nelle aziende della provincia di Cuneo
- **Periodo di realizzazione:** febbraio-settembre 2024
- **Sviluppo database quantitativo: 838 aziende, di cui 716 familiari**
- **Analisi quali-quantitativa** attraverso indagine demoscopica (CATI) a cui hanno **risposto 233 aziende**, su 716 aziende familiari contattate - tasso di risposta del 33%

# Le aziende familiari della provincia di Cuneo

## Il database quantitativo

# Le aziende della provincia di Cuneo. Suddivisione settoriale

Tabella 1. Distribuzione della popolazione per settore di attività.

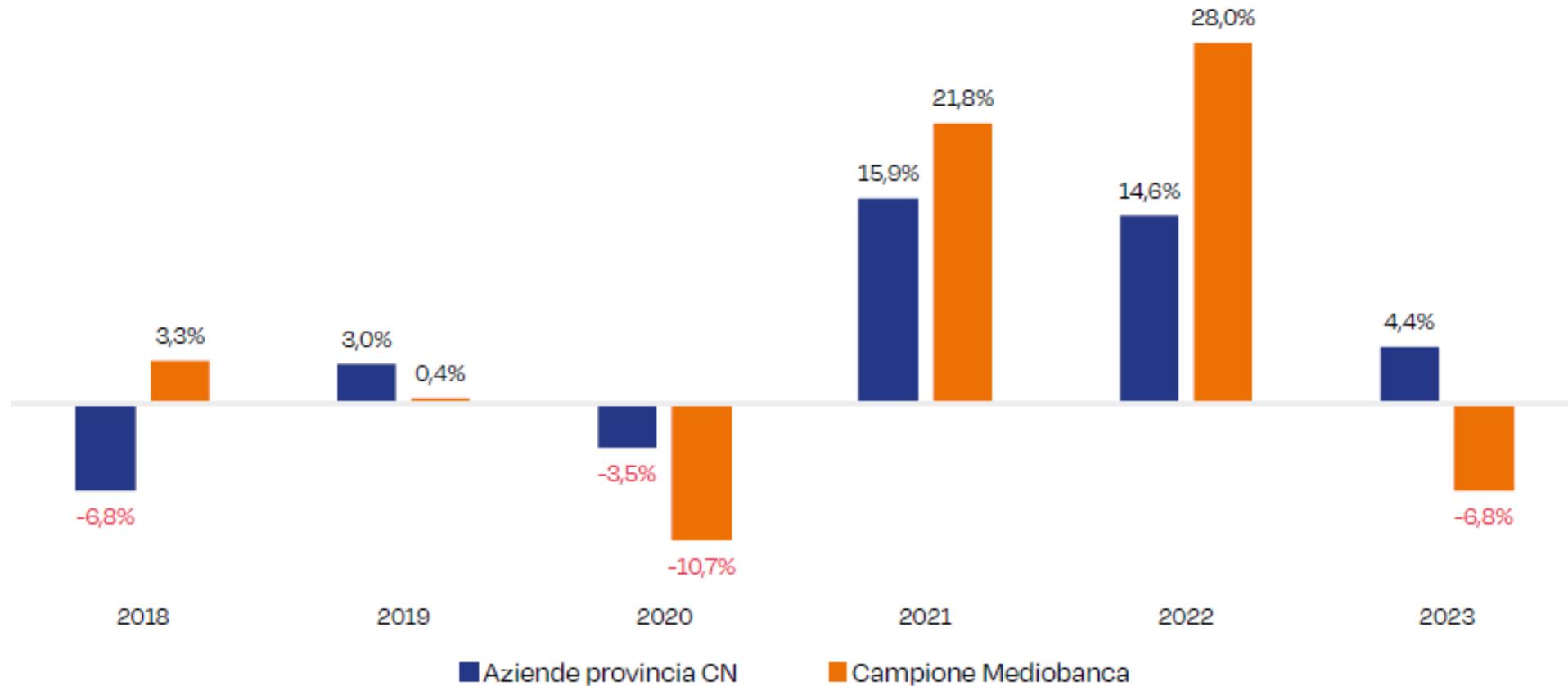
SETTORE DI ATTIVITÀ	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE: FAMILIARI	DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE: NON FAMILIARI
Manifatturiero	42,9%	44%	39%
Commercio all'ingrosso	13,9%	15%	8%
Costruzioni	10,2%	12%	1%
Altri servizi	9,4%	5%	29%
Commercio di autoveicoli	4,3%	5%	0%
Trasporti e logistica	4%	5%	1%
Servizi alle imprese	4%	3%	6%
Commercio al dettaglio	4,1%	5%	2%
Attività finanziarie e immobiliari	5,7%	4%	11%
Energia ed estrazione	1,5%	1%	3%
<b>NUMERO DI AZIENDE TOTALE</b>	<b>879</b>	<b>716</b>	<b>163</b>

Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Confronto con Mediobanca

Figura 6. Tasso di variazione dei ricavi.

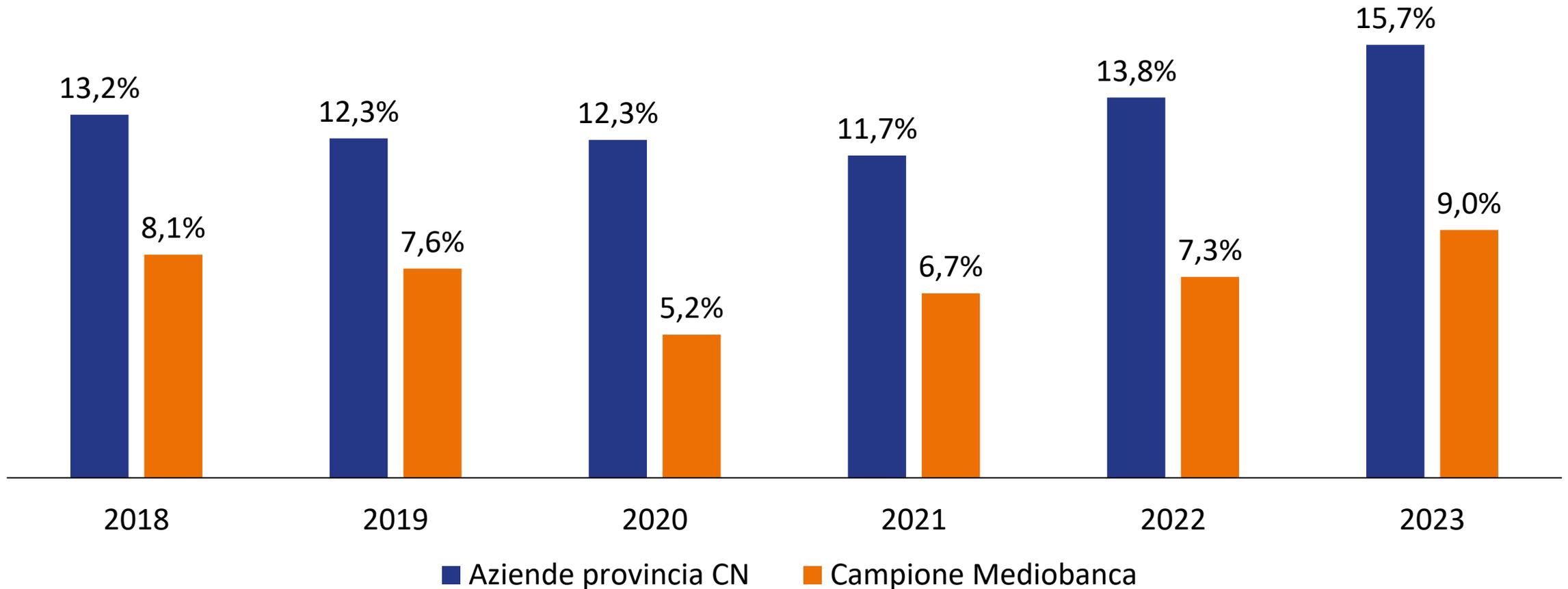


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA e Mediobanca.

*\*I dati delle aziende della Provincia di Cuneo su riferiscono alle aziende del database quantitativo della ricerca*

# Le aziende della provincia di Cuneo. Confronto con Mediobanca

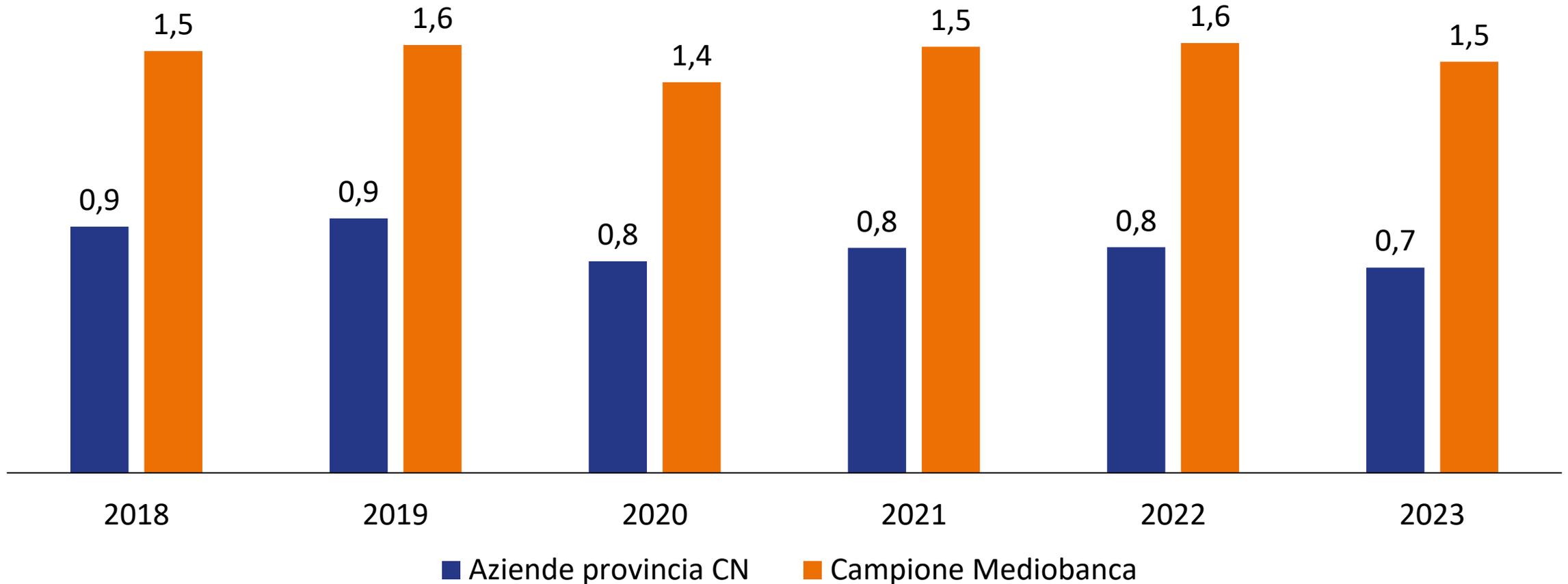
## Return on Invested Capital (ROIC %)



*\*I dati delle aziende della Provincia di Cuneo si riferiscono alle aziende del database quantitativo della ricerca*

# Le aziende della provincia di Cuneo. Confronto con Mediobanca

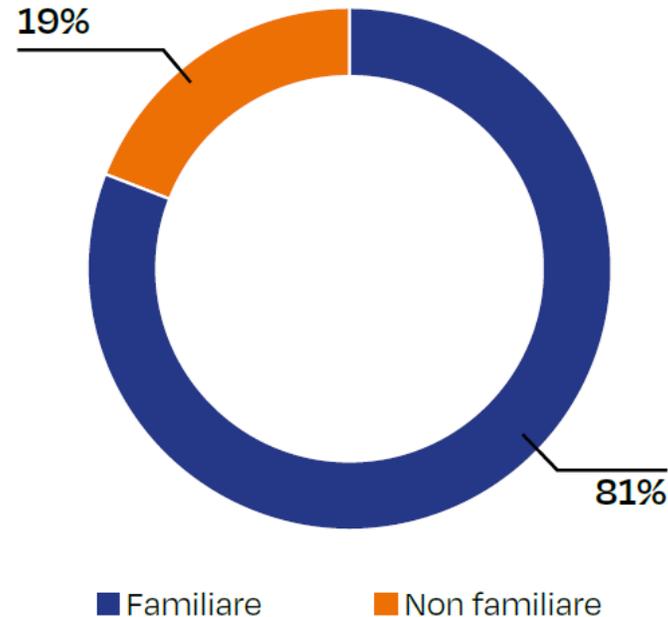
## Tasso d'indebitamento



*\*I dati delle aziende della Provincia di Cuneo si riferiscono alle aziende del database quantitativo della ricerca*

# Le aziende della provincia di Cuneo. Assetto proprietario

Figura 4. Assetto proprietario delle imprese con sede legale in provincia di Cuneo.



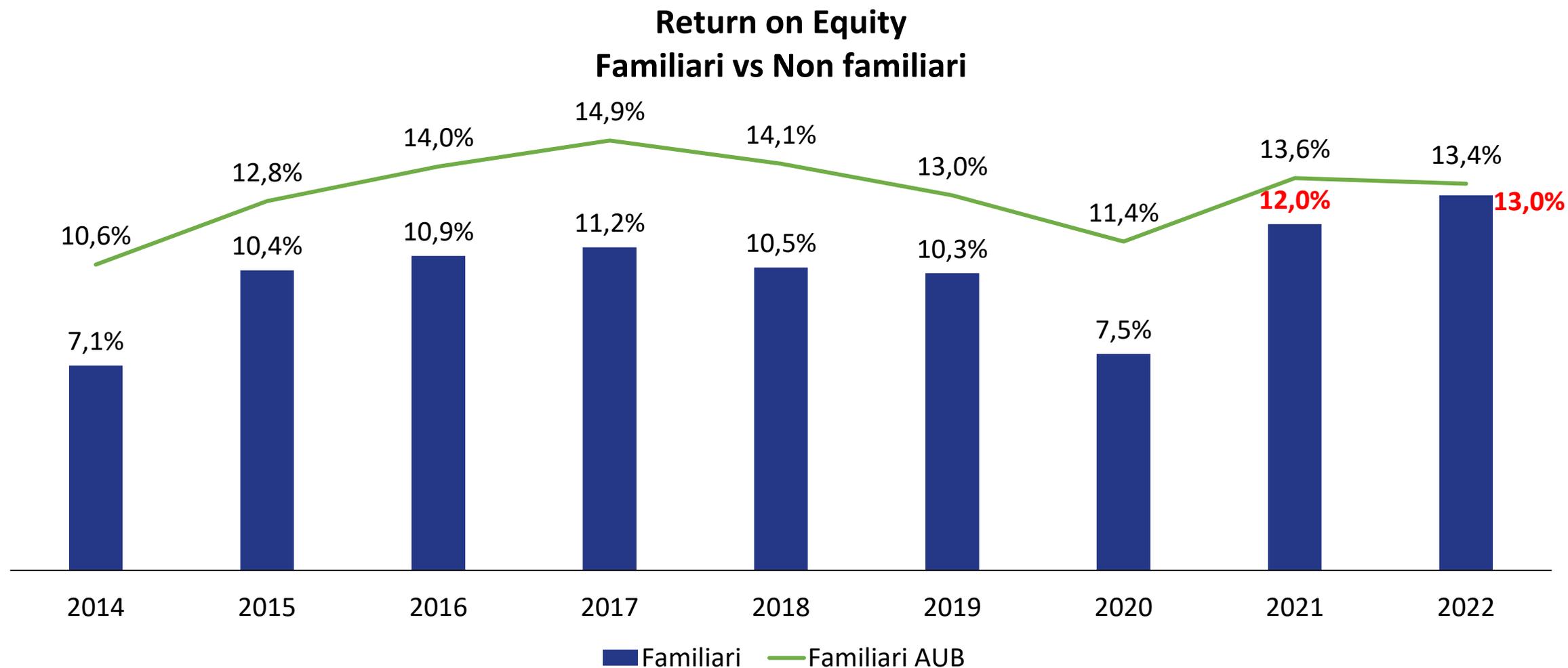
➤ **Sono state considerate come aziende familiari\*:**

- 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.

\*I requisiti considerati per individuare le aziende familiari corrispondono a quelli adottati dall'osservatorio AUB dell'Università Bocconi

41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

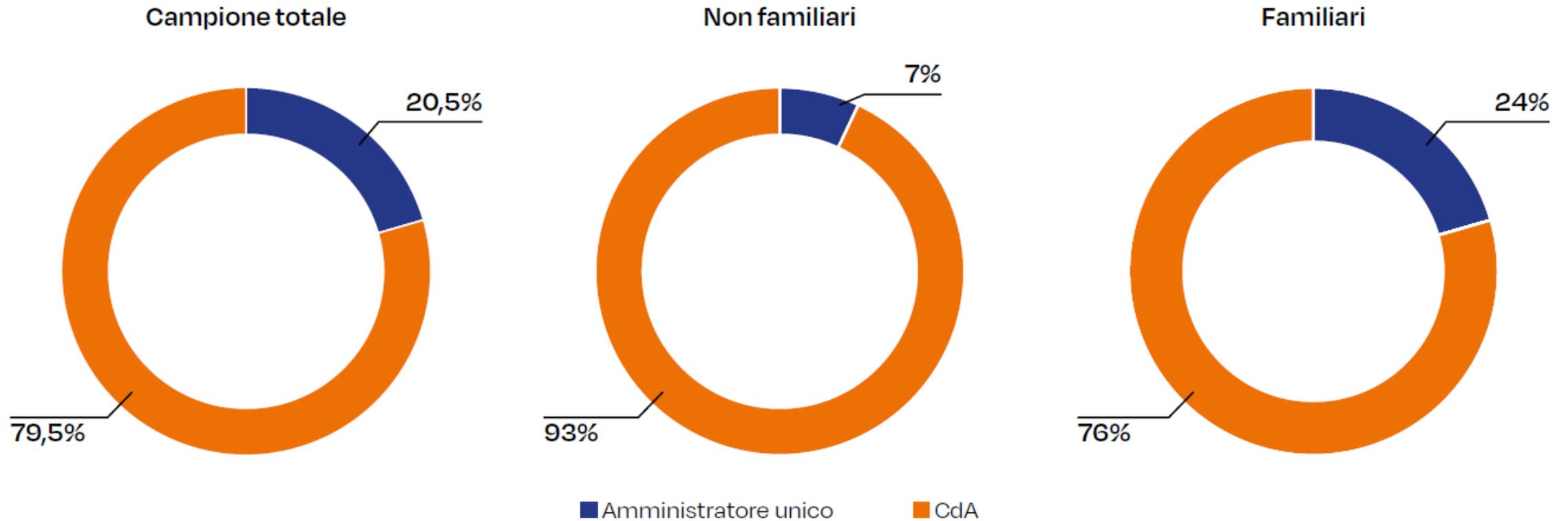
# Le aziende familiari della provincia di Cuneo. Confronto con AUB



41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Organo di governo

Figura 26. Organi di governo. Campione totale, non familiari e familiari.

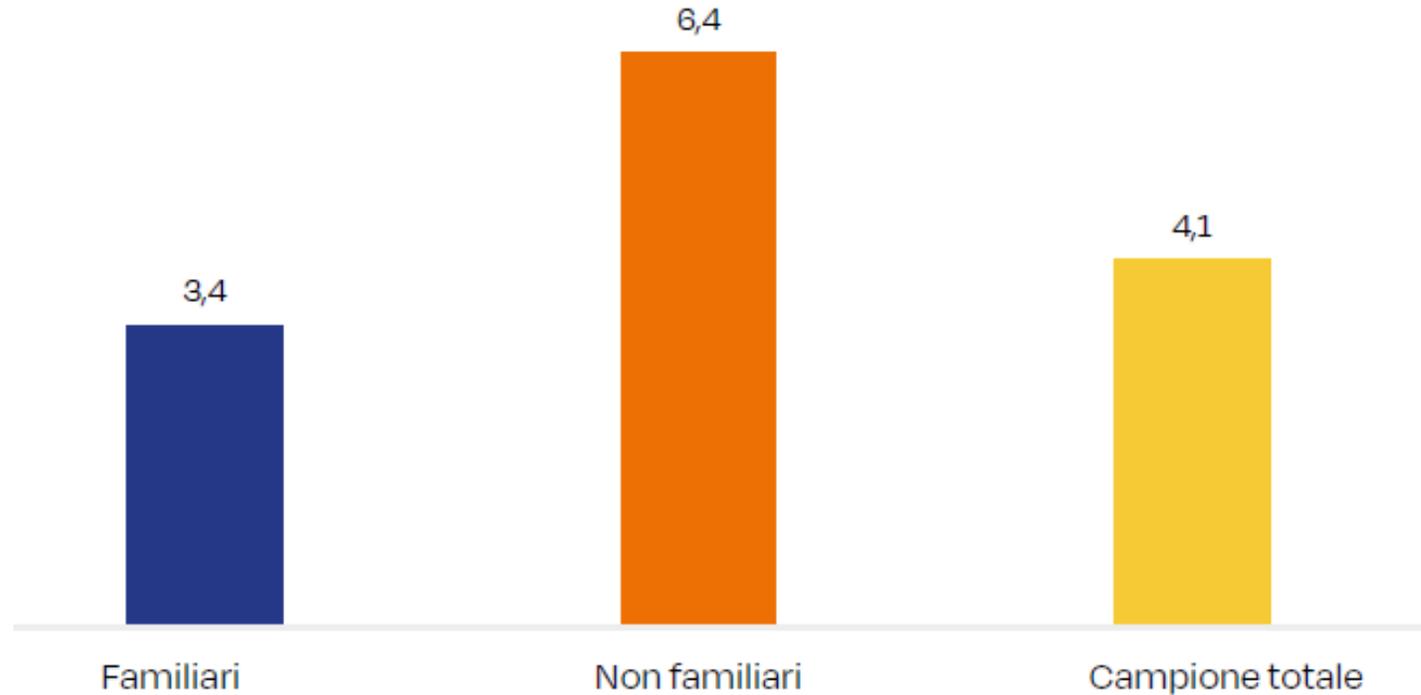


Fonte: elaborazione degli autori su dati AIDA.

41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Caratteristiche CDA

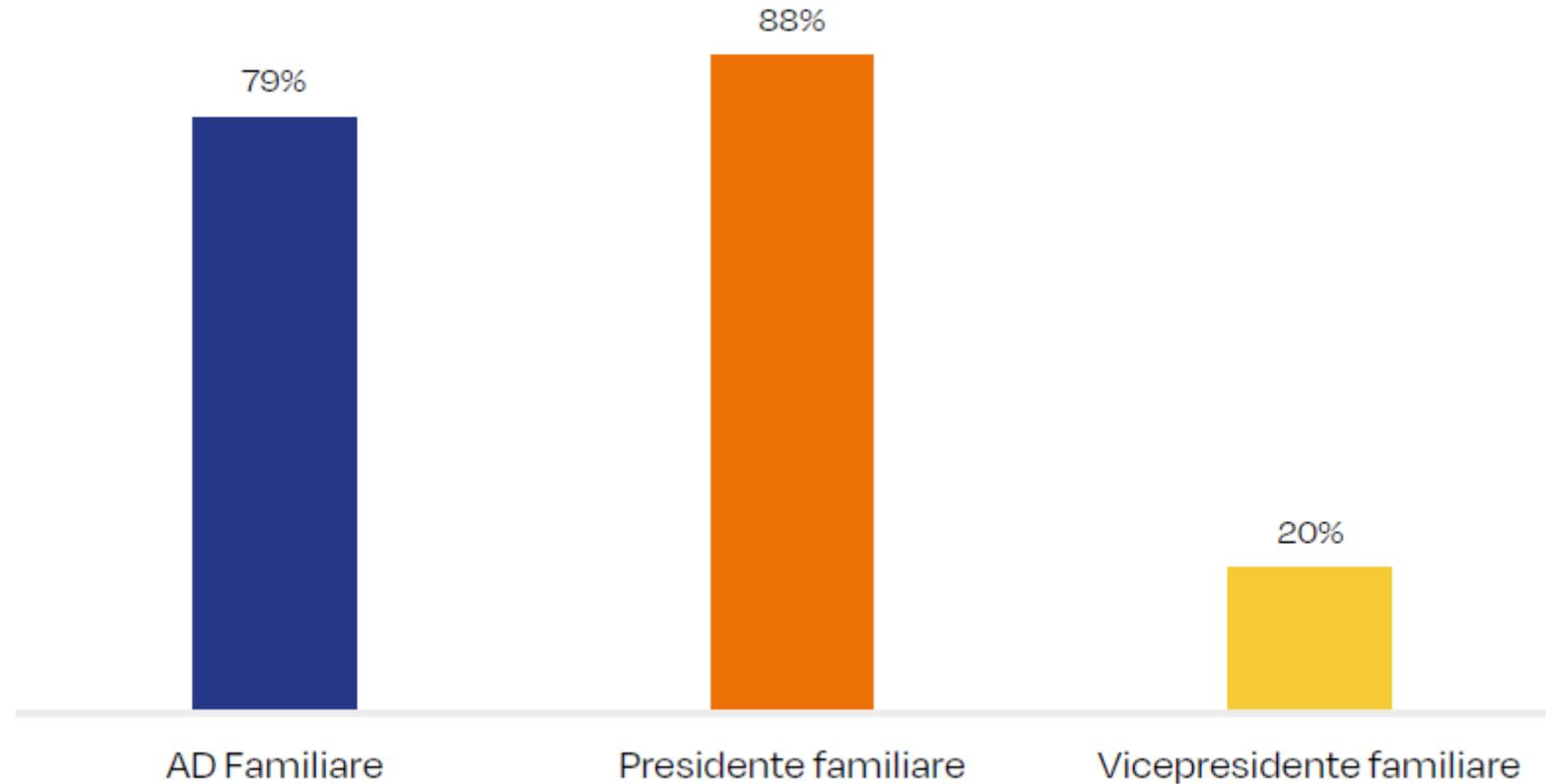
Numerosità CdA. Familiari, non familiari e campione totale.



41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Caratteristiche CDA

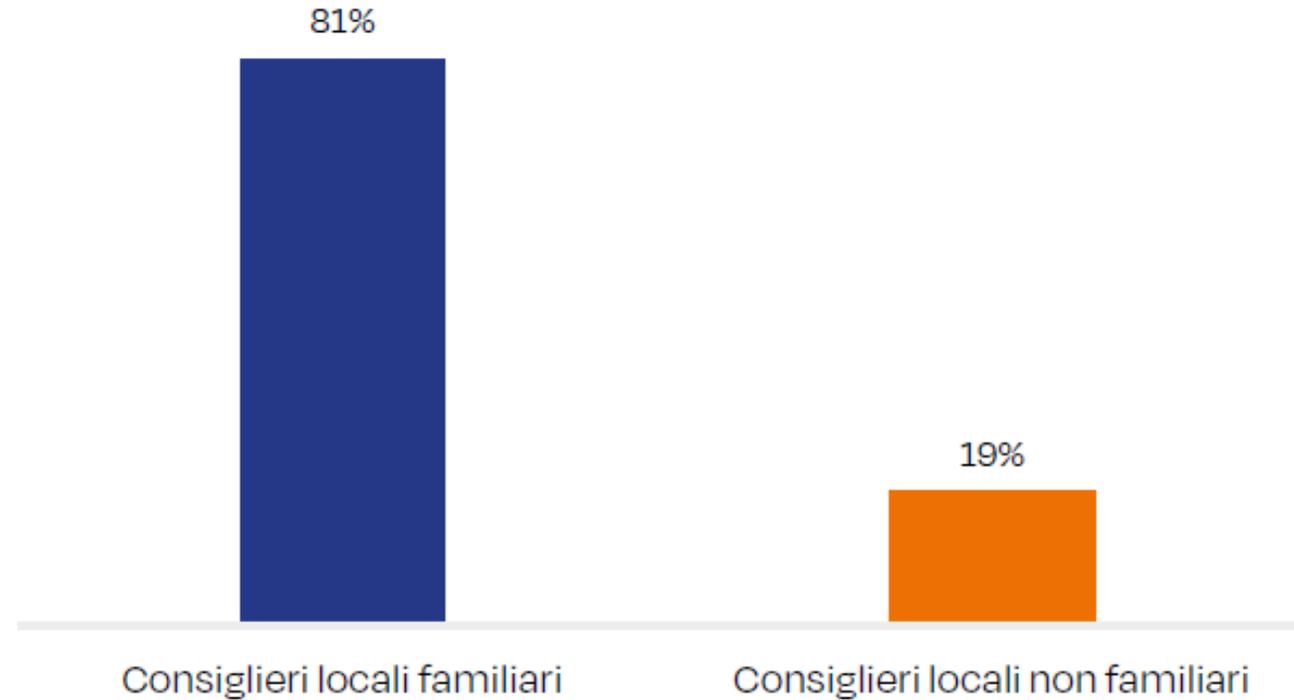
## Familiarità dei leader nelle imprese familiari.



41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Caratteristiche CDA

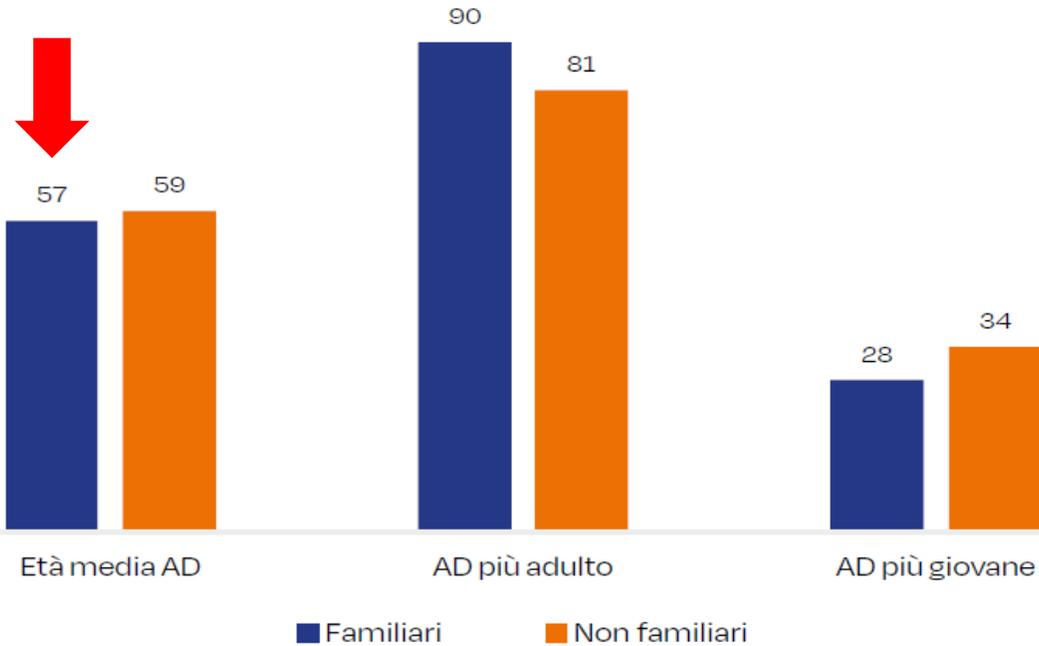
Figura 29. Percentuale dei consiglieri locali nelle aziende familiari e non familiari.



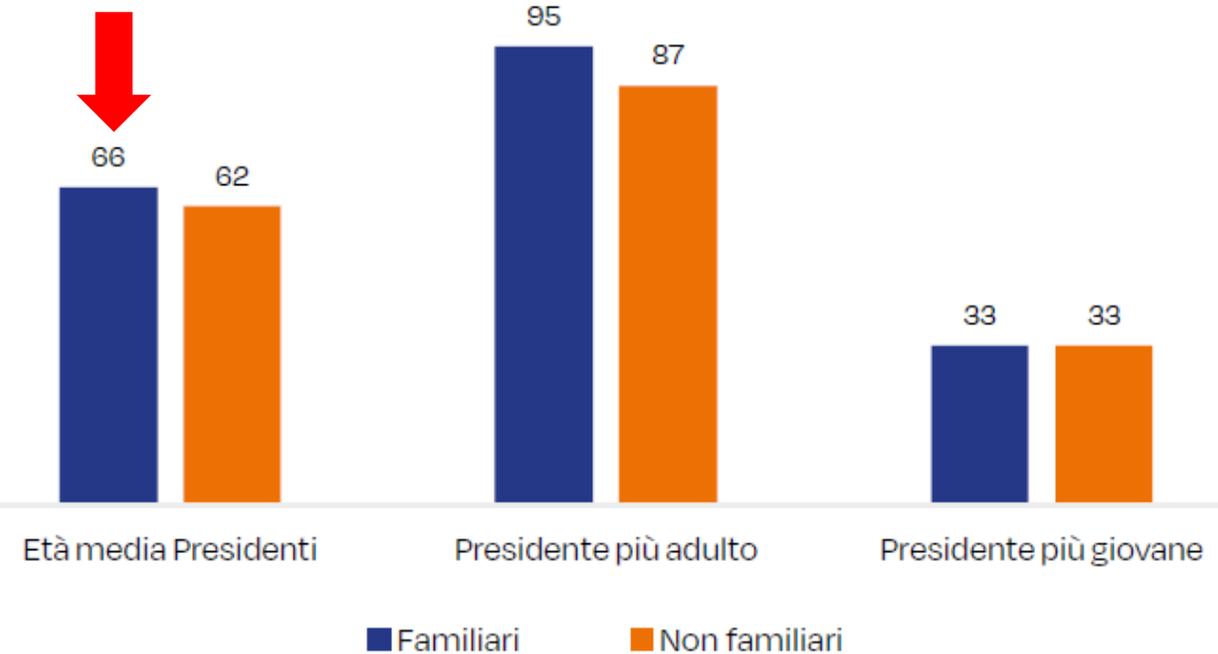
41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Le aziende della provincia di Cuneo. Caratteristiche CDA

. Età media AD. Aziende familiari e non familiari.



. Età media dei presidenti. Aziende familiari e non familiari.



41 aziende non sono state considerate nelle analisi per mancanza di dati sull'assetto manageriale, di cui 38 familiari e 3 non familiari

# Assetto proprietario e performance

Assetto Proprietario	ROE	ROI	Crescita (Variazione Fatturato)
Familiare	+++	+++	n.s.

I valori del ROA, ROE e del ROI indicati nella tabella indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con: \*\*\*Alta significatività (p<.01) \*\*Media significatività (p<.05) \*Discreta significatività (p<.10)  
Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2014-2022 (Fonte: Aida)

# Caratteristiche CdA e performance

	ROA	Crescita (Variazione Fatturato)
Dimensione CdA	---	n.s.
<b>Leadership collegiale</b>	<b>++</b>	n.s.
<b>CdA giovani</b>	<b>++</b>	<b>+</b>
Consigliere donne	---	---
Consiglieri locali	n.s.	n.s.
<b>Consiglieri azionisti</b>	<b>+</b>	<b>++</b>

I valori del ROA, ROE e del ROI indicati nella tabella indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con: \*\*\*Alta significatività (p<.01) \*\*Media significatività (p<.05) \*Discreta significatività (p<.10)  
Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2014-2022 (Fonte: Aida)

# Caratteristiche CdA e performance in Familiari e Non Familiari

	ROA		Crescita (Variazione Fatturato)	
	Familiari	Non fam.	Familiari	Non fam.
Dimensione CdA	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Leadership collegiale	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<b>CdA giovani</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	n.s.	<b>+</b>
Consigliere donne	<b>---</b>	n.s.	<b>---</b>	n.s.
<b>Consiglieri locali</b>	<b>++</b>	<b>--</b>	n.s.	n.s.
<b>Consiglieri azionisti</b>	n.s.	<b>++</b>	n.s.	n.s.

I valori del ROA, ROE e del ROI indicati nella tabella indicano che le diverse configurazioni di assetto proprietario sono **migliorative (+)** o **peggiorative (-)** rispetto alla media della popolazione e che il dato è statisticamente significativo, con: \*\*\*Alta significatività (p<.01) \*\*Media significatività (p<.05) \*Discreta significatività (p<.10)  
Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2014-2022 (Fonte: Aida)

# **Modelli di business, governance e successione imprenditoriale**

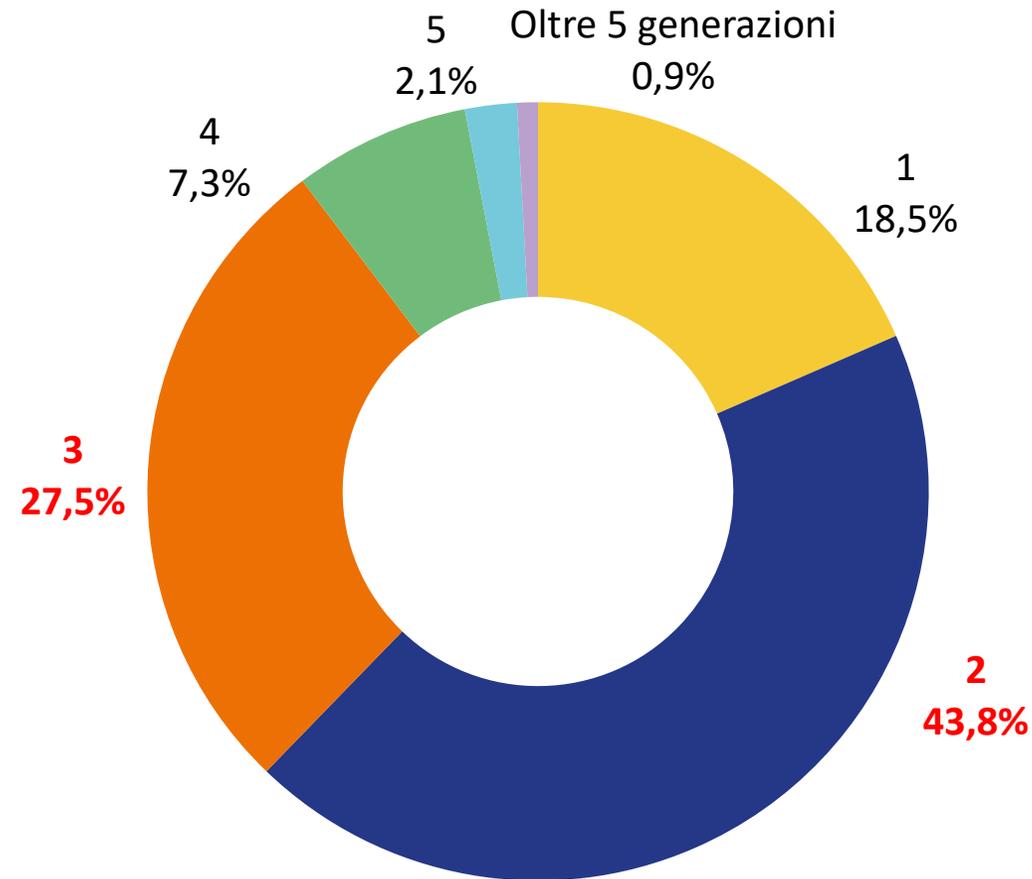
Analisi qualitativa su un campione di 233 imprese

# Modelli di business e di governance. Ambito competitivo

- Il 97% delle aziende intervistate è stato fondato in provincia di CN
- L'81% ha sede solo nella provincia di CN
- Il 9% ha sedi produttive o commerciali all'estero
- Il 68% delle aziende è attiva sul mercato internazionale

# Modelli di business e di governance. Proprietà e governance

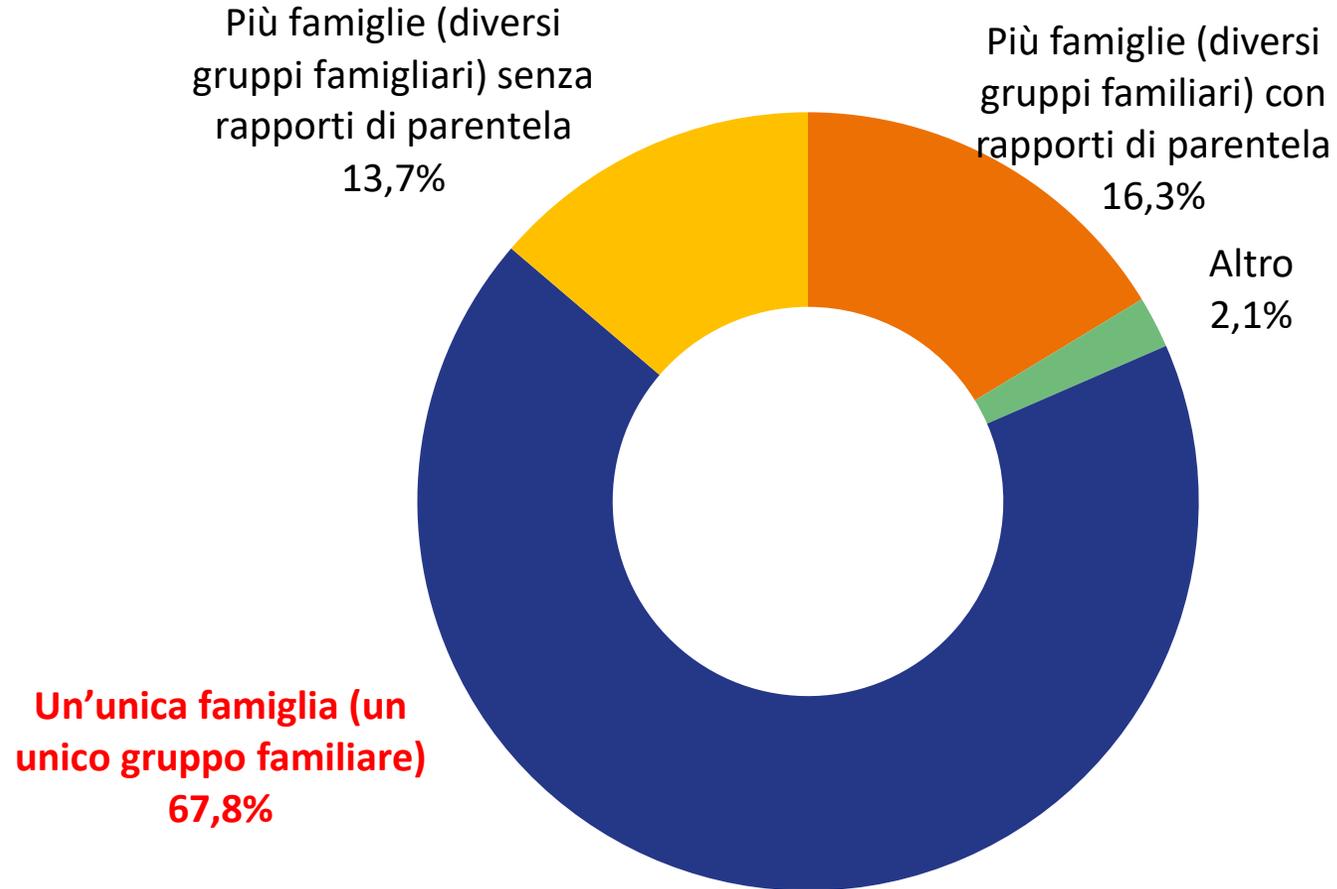
Da quante generazioni (relative alla/e famiglia/e proprietaria/e) l'azienda opera?



\*dati su 233 aziende

# Modelli di business e di governance. Proprietà e governance

La proprietà dell'azienda è riconducibile a:

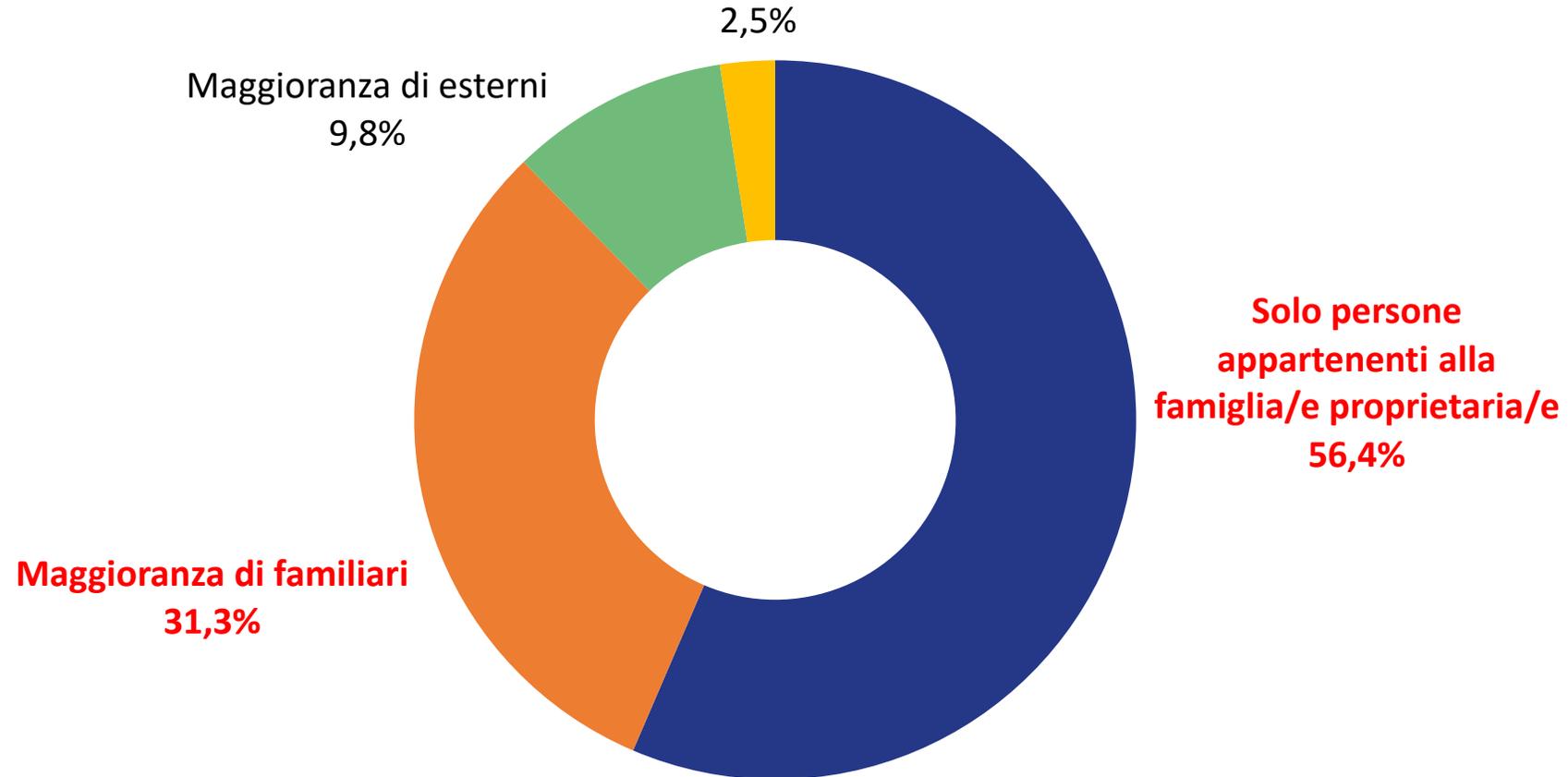


*\*dati su 233 aziende*

# Modelli di business e di governance. Proprietà e governance

## Da chi è composto il CdA dell'azienda?

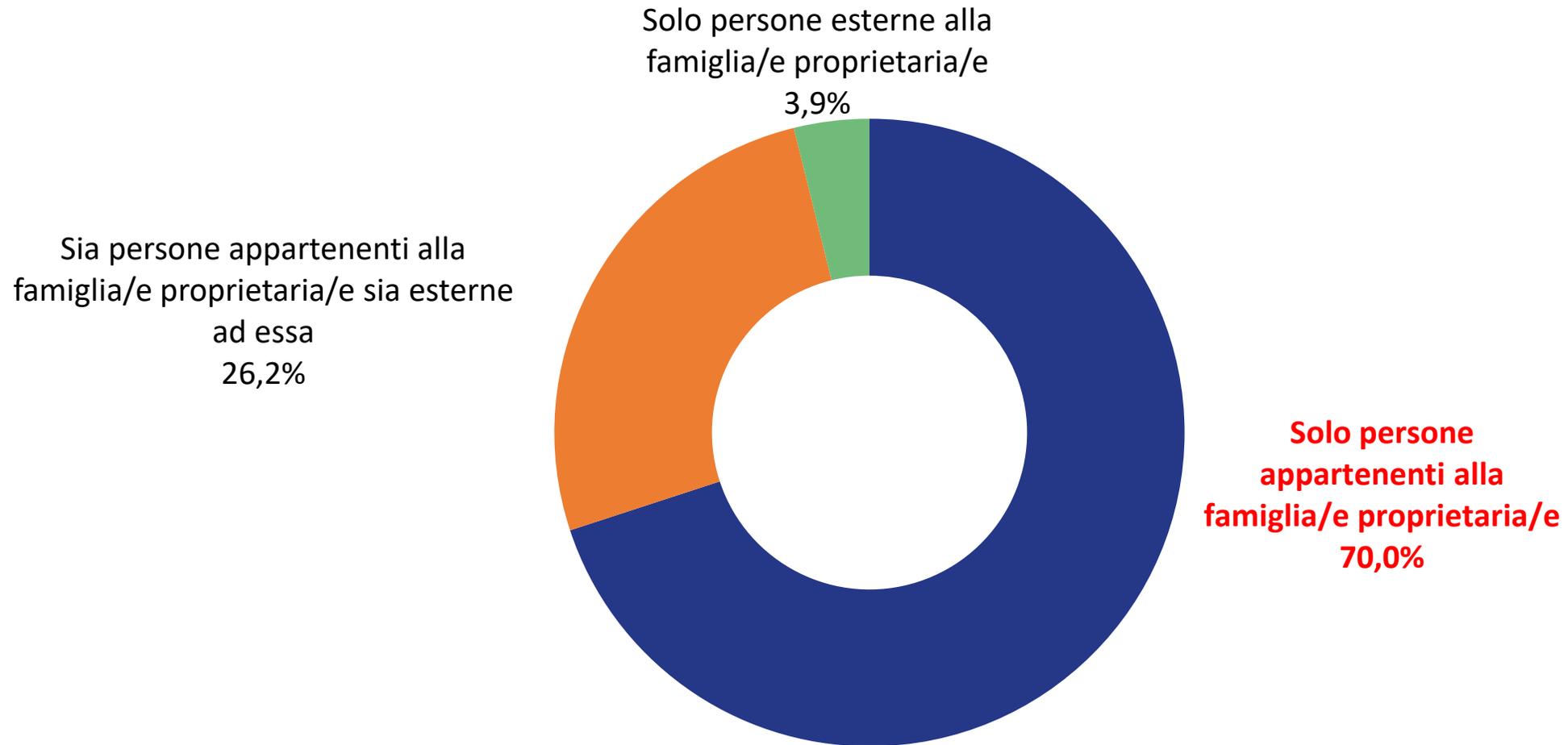
Solo persone esterne alla famiglia/e proprietaria/e



\*dati su 233 aziende

# Modelli di business e di governance. Proprietà e governance

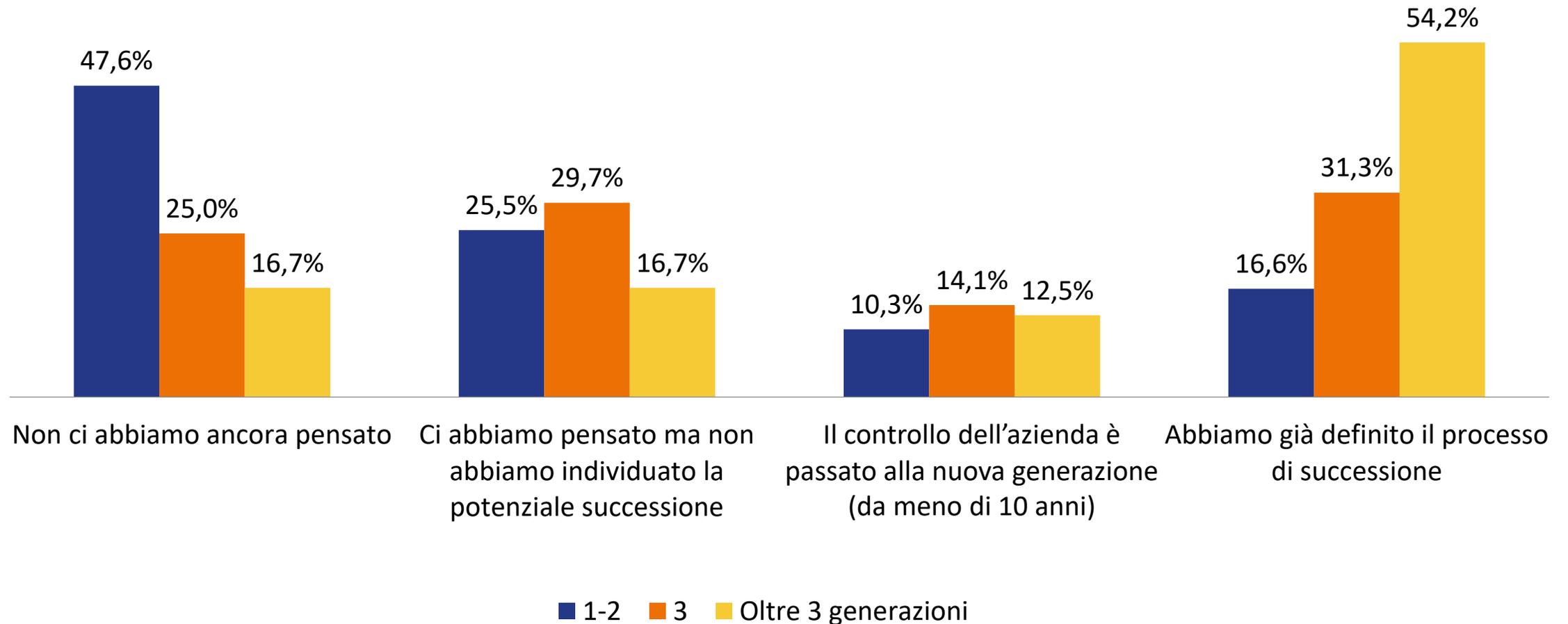
Da chi è composta la direzione dell'azienda/top management (CEO, CFO, COO,...)?



\*dati su 233 aziende

# Modelli di business e di governance. Passaggio generazionale

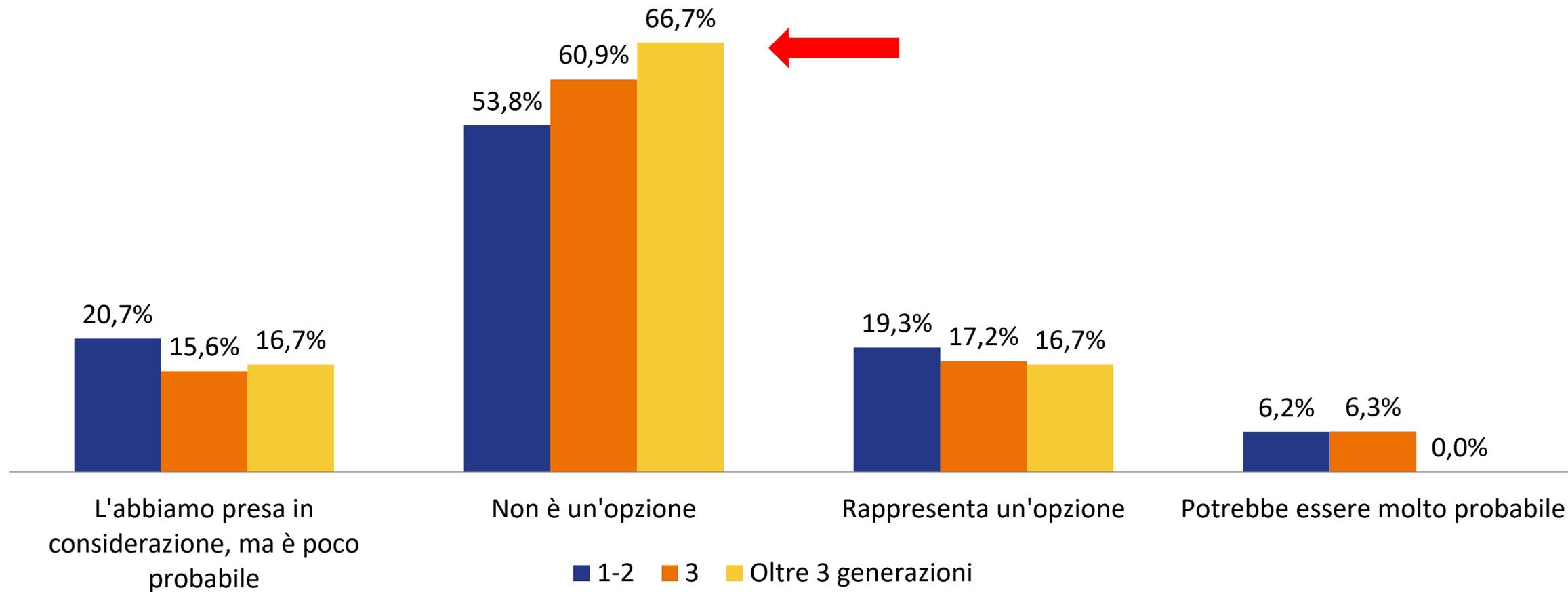
In merito allo stadio di successione aziendale come siete posizionati?



\*dati su 233 aziende

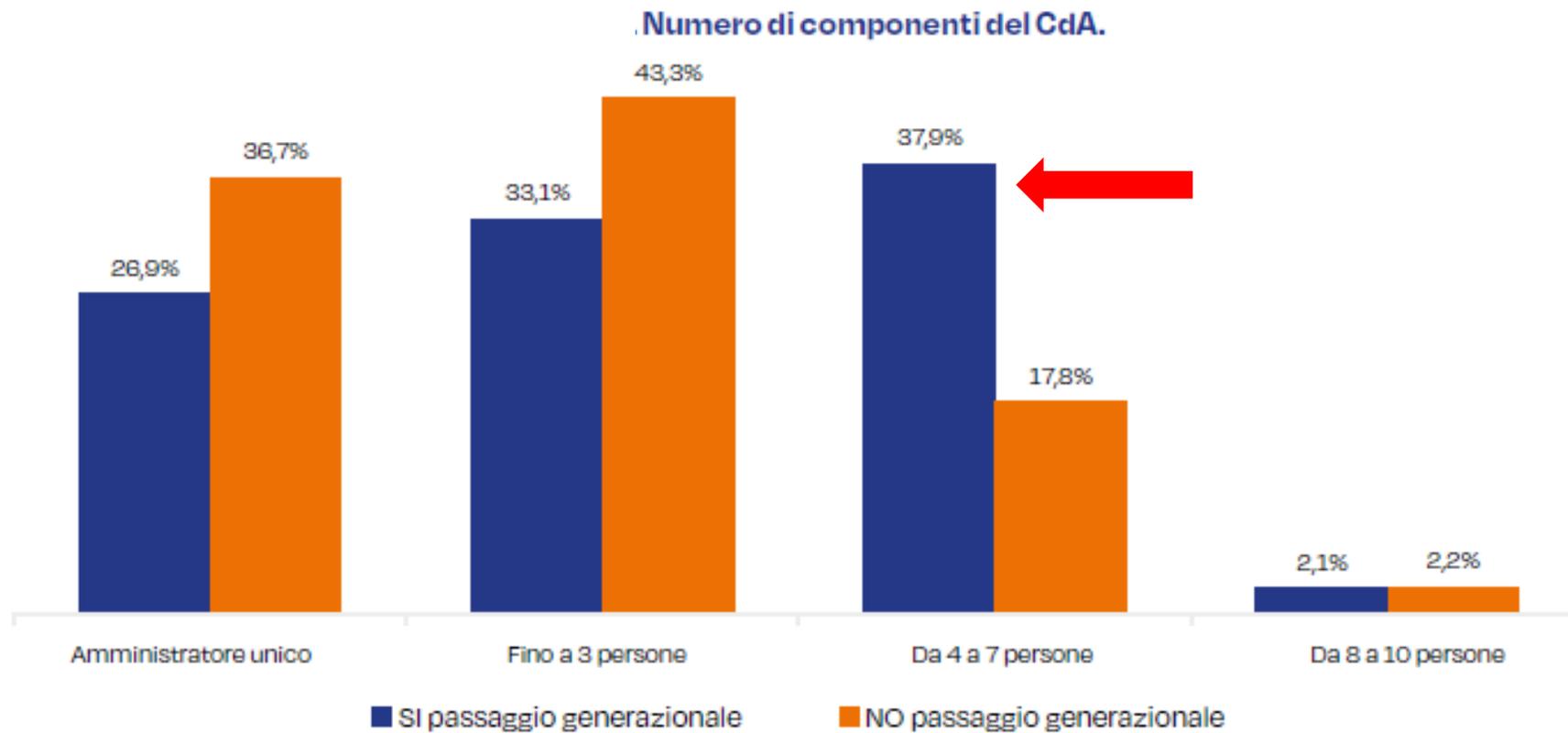
# Modelli di business e di governance. Passaggio generazionale

La vendita è un'opzione che avete considerato?



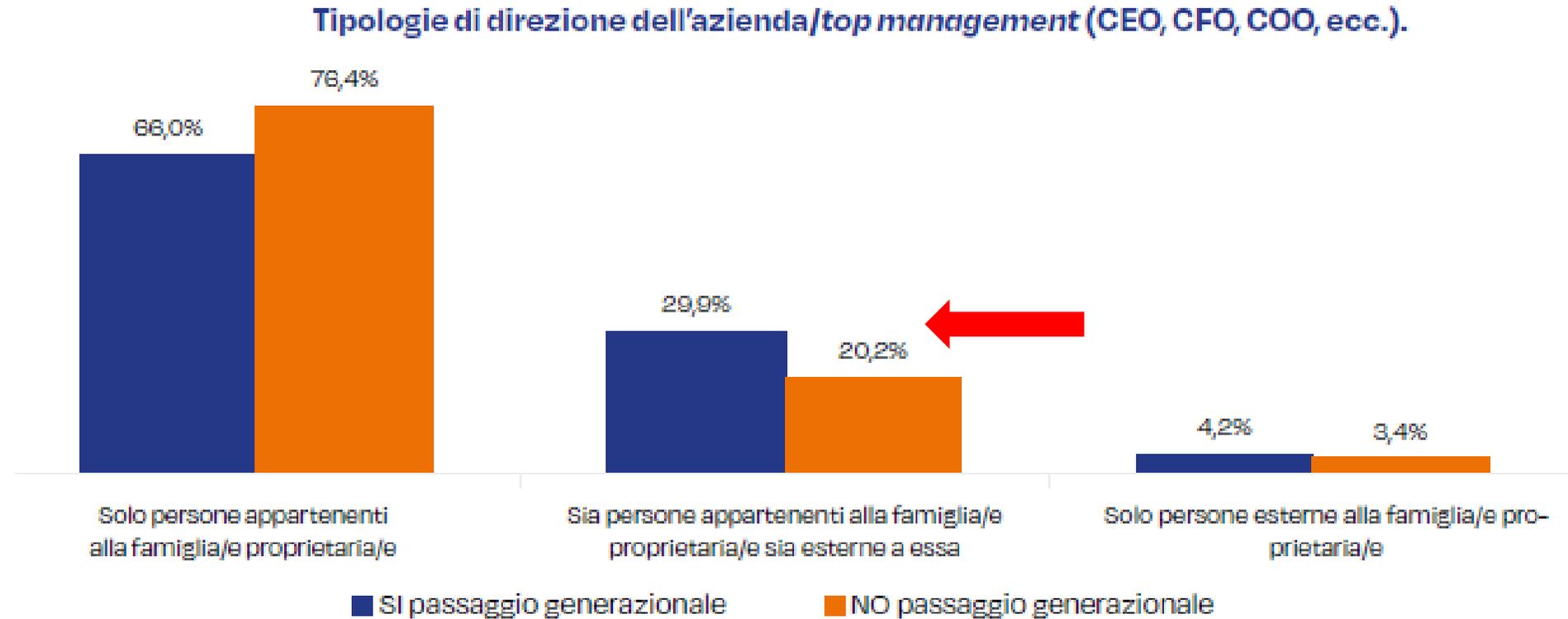
\*dati su 233 aziende

# L'impatto del passaggio generazionale



\*dati su 233 aziende

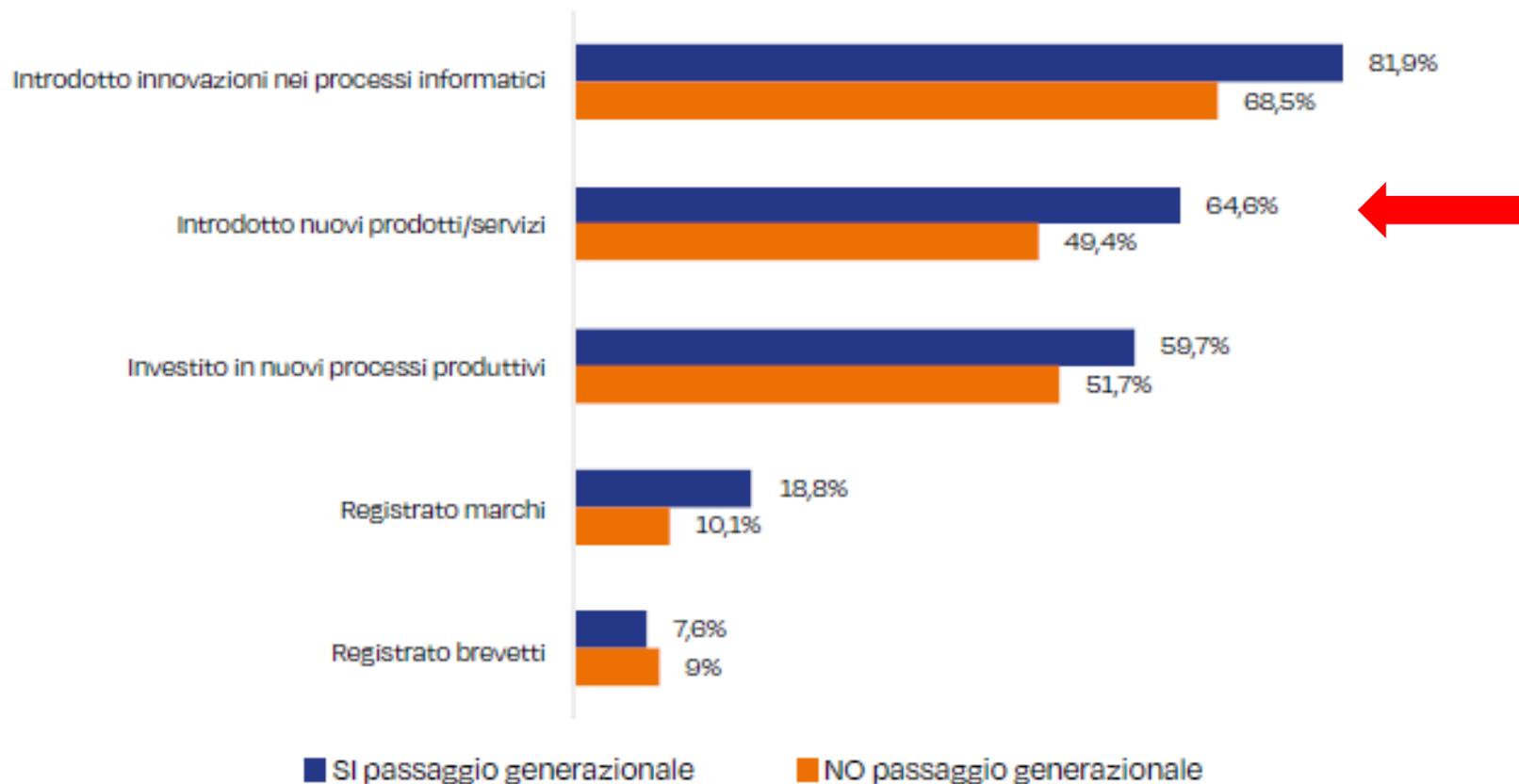
# L'impatto del passaggio generazionale



\*dati su 233 aziende

# L'impatto del passaggio generazionale

Figura G1. Ambito di investimento in innovazione e ricerca e sviluppo negli ultimi tre anni.



\*dati su 233 aziende

# Gender gap e contributo dell'impresonditorialità femminile

# L'ipotesi di ricerca per l'analisi del gender gap

- **H1: La valorizzazione della componente femminile in azienda costituisce un elemento chiave di sviluppo e innovazione dell'impresa**

## Verifica dell'ipotesi

- **Nella raccolta dei dati:**

- Prevedere nell'indagine demoscopica domande che indaghino direttamente **ruoli, funzioni e caratteristiche** della componente femminile in azienda

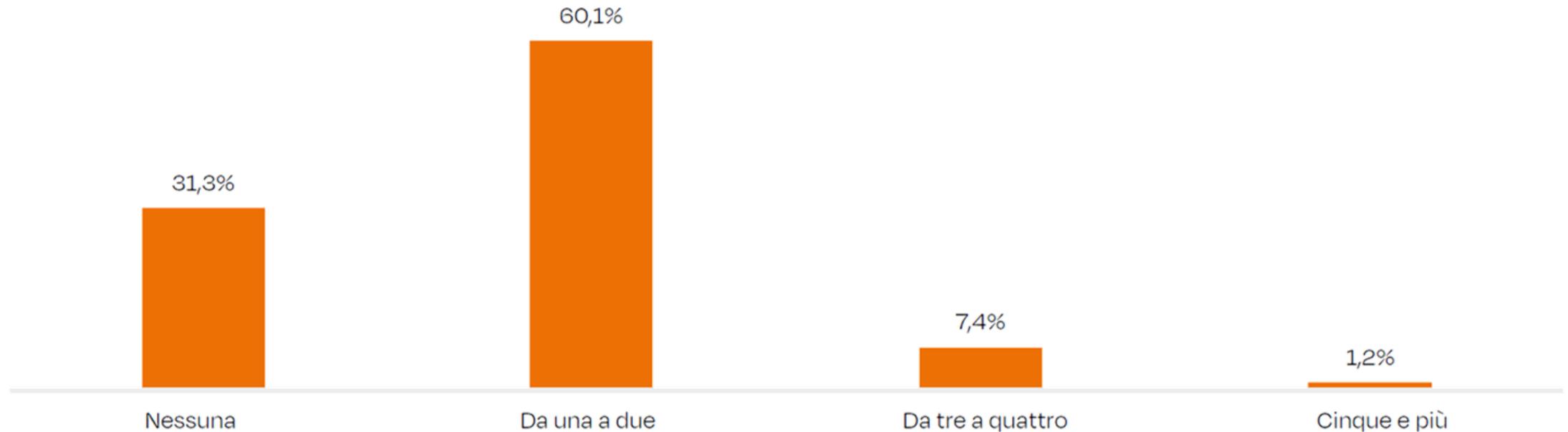
- **Nell'analisi dei dati:**

- Analisi **descrittive** volte a individuare i ***trend*** della presenza femminile nelle aziende considerate.
- Analisi **inferenziali** bivariate e multivariate volte a individuare correlazioni e relazioni significative tra **presenza e ruoli donne in azienda / innovatività / performance / capacità di sviluppo** dell'azienda

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## ***Donne presenti nel CDA***

Un terzo delle aziende intervistate **non ha una donna nel CDA**, e il **60% ne ha da una a due**. Componenti femminili più allargate non raggiungono il 10% del campione.



*Valore mediano: 2 («da una a due»). Valore medio: 1.79*

*\*Base: 163 casi validi, 70 mancanti di sistema sono amministratori unici che non hanno un CDA*

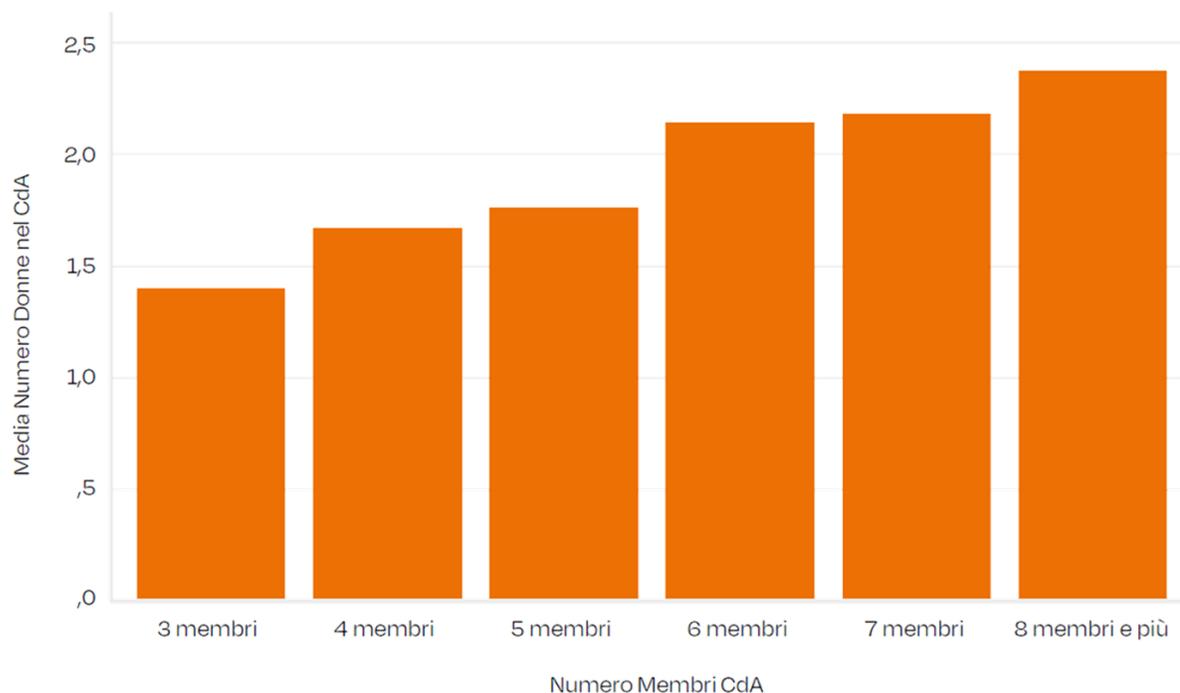
# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## Donne presenti nel CDA in base all'ampiezza del CDA

Fig. 65: all'aumentare dell'ampiezza del CdA, cresce il numero medio di donne presenti.

Tab. 1: questa tendenza sembrerebbe più orientata all'adempimento normativo (33% donne Legge Golfo-Mosca), che da una reale cultura dell'inclusione.

Ampiezza del CdA (numero membri) e componente femminile (donne nel CdA).



	Tab. 1 Donne nel CdA per Ampiezza CaA							
	2 membri	3 membri	4 membri	5 membri	6 membri	7 membri	8 e più membri	Totale
Nessuna donna CDA	0	22	17	9	2	1	0	51
Da 1 a 2 donne CDA	0	14	34	22	16	3	7	96
Da 3 a 4 donne CDA	0	0	0	1	5	2	4	12
	0	36	51	32	23	6	11	159

P<0,001

i consigli più piccoli sono anche poco inclusivi: **CdA fino a 3 membri si caratterizzano per l'assenza di donne**; i CdA da 4–6 membri, si caratterizzano per 1 - 2 donne; i CdA più ampi (7–8 membri e più) arrivano a includere da 3 a 4 donne (ma con prevalenza da 1D a 2D).

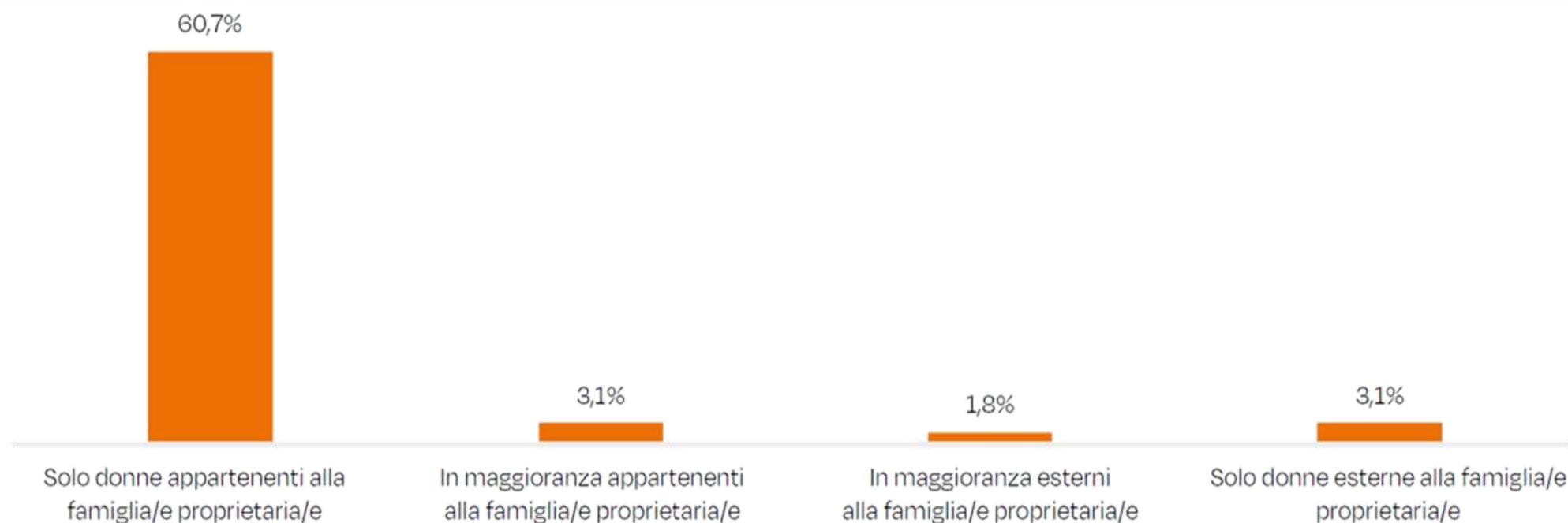
Base: 159 casi validi. P-value: <0,001; Linear-by-Linear Association: <0,001

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## ***Appartenenza donne CDA alla/e famiglia/e proprietaria/e***

Le donne presenti nei CDA tendenzialmente appartengono alla famiglia proprietaria.

La letteratura ci dimostra che, quando la componente femminile appartiene alla famiglia proprietaria, tende a caratterizzarsi per conformismo di visione e di valori aziendali con la parte maschile.



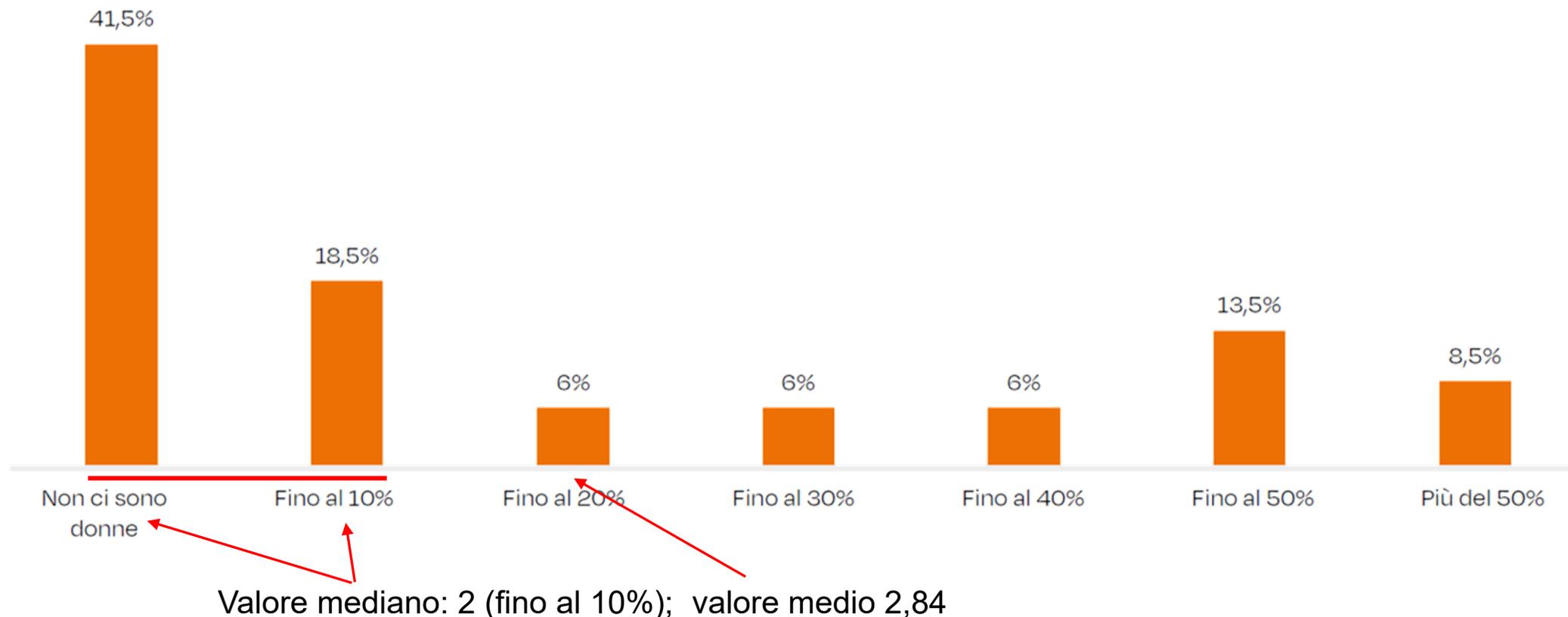
*\*Base: 163 casi validi, 70 mancanti di sistema sono amministratori unici che non hanno un CDA*

*N.B: la somma non fa 100, perché il grafico presenta un confronto delle sole risposte SI' fornite a domande separate dummy (SI'/NO)*

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## ***Percentuale di donne tra i DIRIGENTI dell'azienda (escluso CDA)***

Riguardo alle presenze femminili tra i ruoli dirigenziali al di fuori del CDA, il 42% delle aziende non ha donne, circa il 19% al massimo ne ha fino al 10%. Si evidenziano poche eccezioni molto virtuose (che fanno alzare la media).

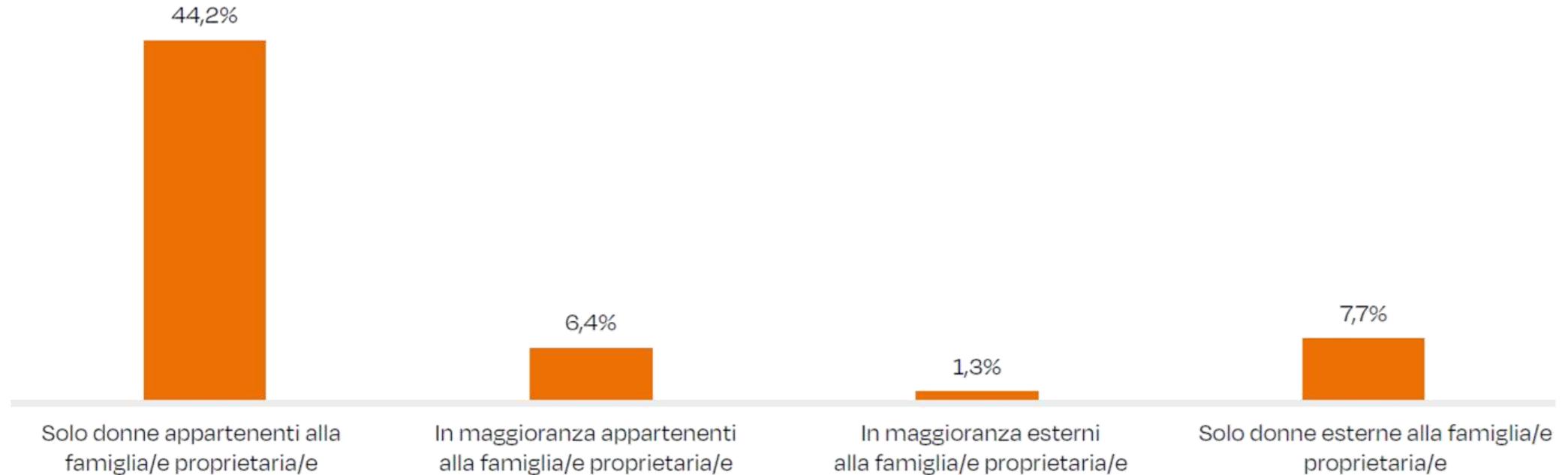


*\*Base: 200 casi validi, sono esclusi i casi in cui non ci sono dirigenti/manager al di fuori del CDA.*

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## ***Appartenenza donne dirigenti/top management (escluso CdA) alla famiglia:***

Tendenzialmente appartenenti alla famiglia proprietaria, ma la situazione è più aperta rispetto alle donne nei CDA



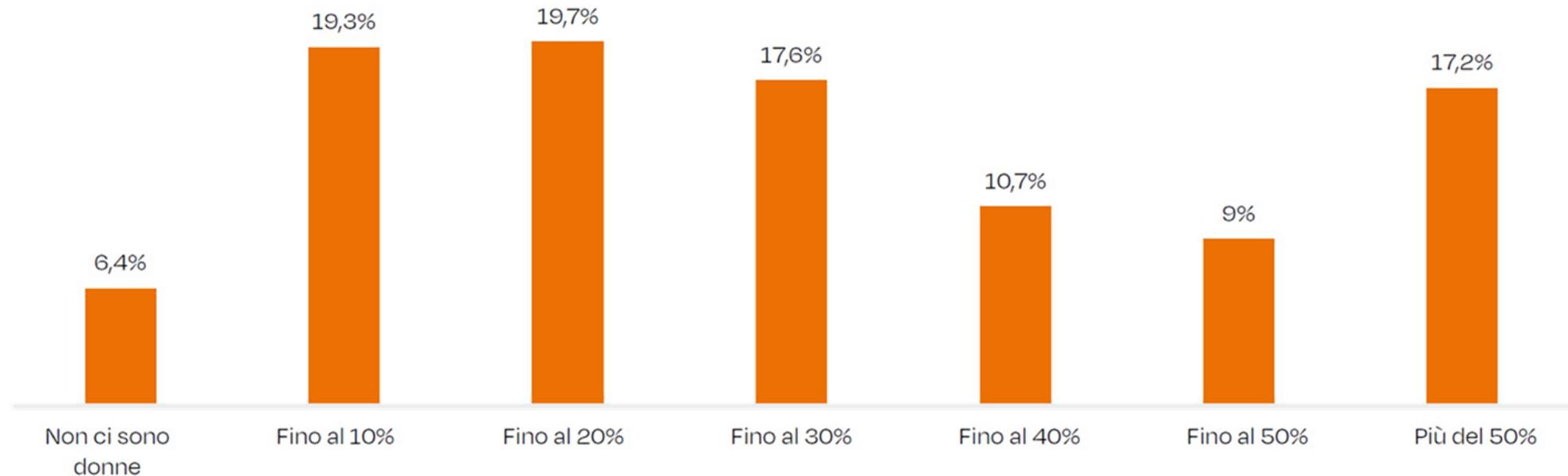
*\*Base: dati validi 233*

*N.B: la somma non fa 100, perché il grafico presenta un confronto delle sole risposte SI' fornite a domande separate dummy (SI'/NO)*

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## **Percentuale di donne tra i COLLABORATORI dell'azienda (esclusi dirigenti e CDA)**

Le donne cessano di essere le grandi assenti quando la presenza femminile è calcolata non più tra le figure apicali, ma tra i collaboratori. Si configura un quadro di «soffitto di cristallo».



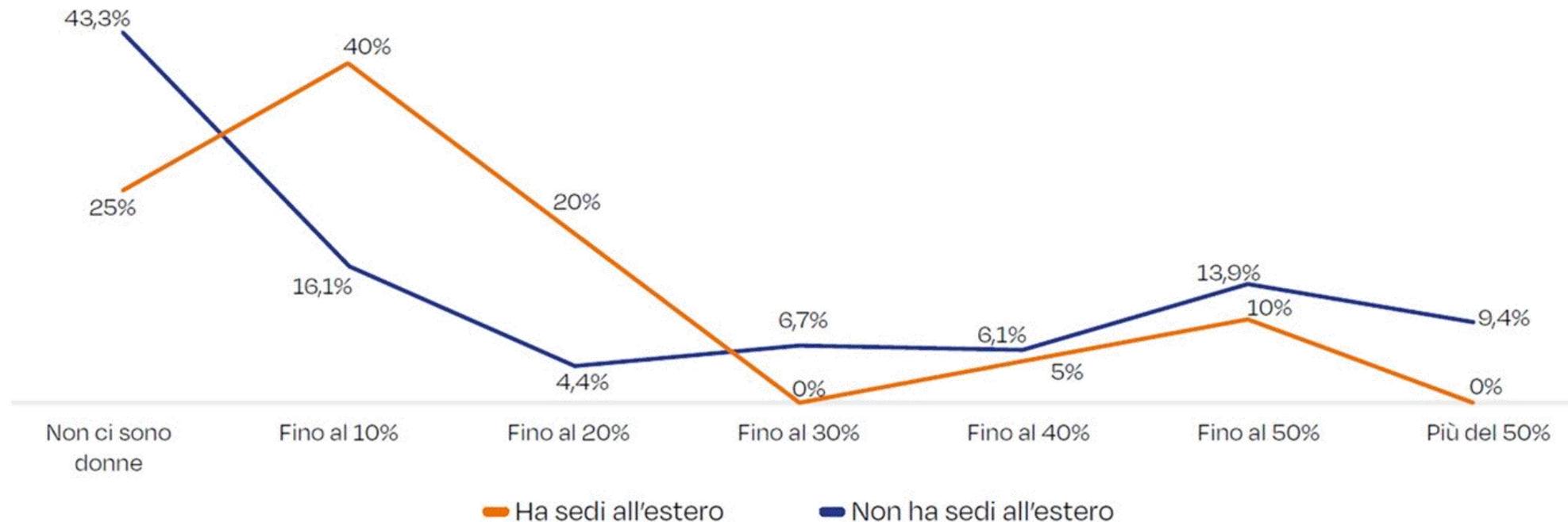
Valore mediano: 4 (fino al 30%); media: 4.03

\*Base: 233 casi validi;

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## Percentuale femminile tra i dirigenti (escluso CDA) e l'azienda ha sedi all'estero

L'assenza di donne dirigenti spicca in quelle aziende che NON hanno sedi produttive all'estero. Presenza di donne dirigenti tra 10% e 20% (che è la % prevalente) prevale nelle aziende con sedi all'estero.



\*Sig.  $p = 0,007$

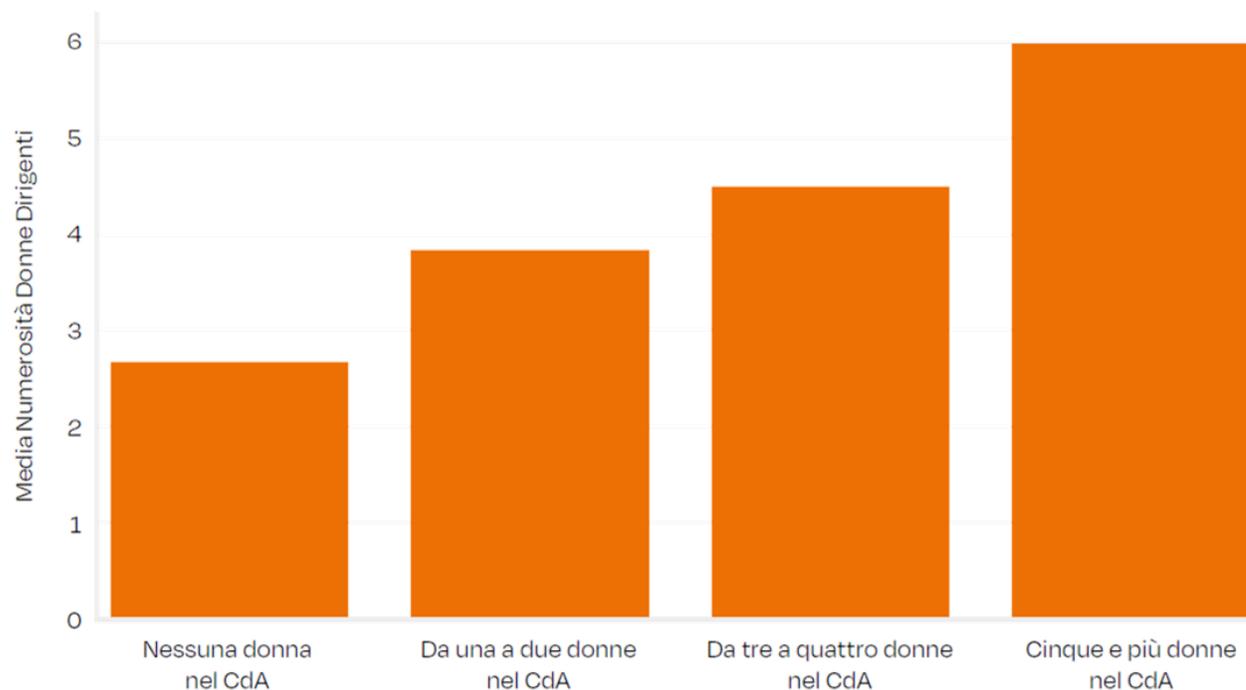
# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## Donne nel CDA e Componente femminile tra i dirigenti dell'azienda (escluso CdA)

**Fig. 70:** la componente femminile tra i dirigenti cresce al crescere della presenza di donne nel CDA.

**Tab. 2:** Le imprese senza donne nel CdA non hanno nessuna o pochissime donne dirigenti; dove ci sono più di 5 donne nel CDA, si contano tra il 50% e oltre di donne dirigenti

Figura 70. Presenza donne nel CdA e percentuale di donne dirigenti/manager in azienda



	Percentuale donne dirigenti in base alla presenza donne nel CdA							Total
	Non ci sono donne dirigenti	Fino al 10% donne dirigenti	Fino al 20% donne dirigenti	Fino al 30% donne dirigenti	Fino al 40% donne dirigenti	50% e più donne dirigenti	No dirigenti al di fuori del CdA	
Nessuna donna CDA	27	9	2	0	2	2	9	51
Da 1 a 2 donne CDA	24	15	8	9	8	18	16	98
Da 3 a 4 donne CDA	1	3	0	2	0	3	3	12
5 e più donne CDA	0	0	0	0	0	2	0	2
	52	27	10	11	10	25	28	163

P= 0,004

\*Sig. P= 0,004

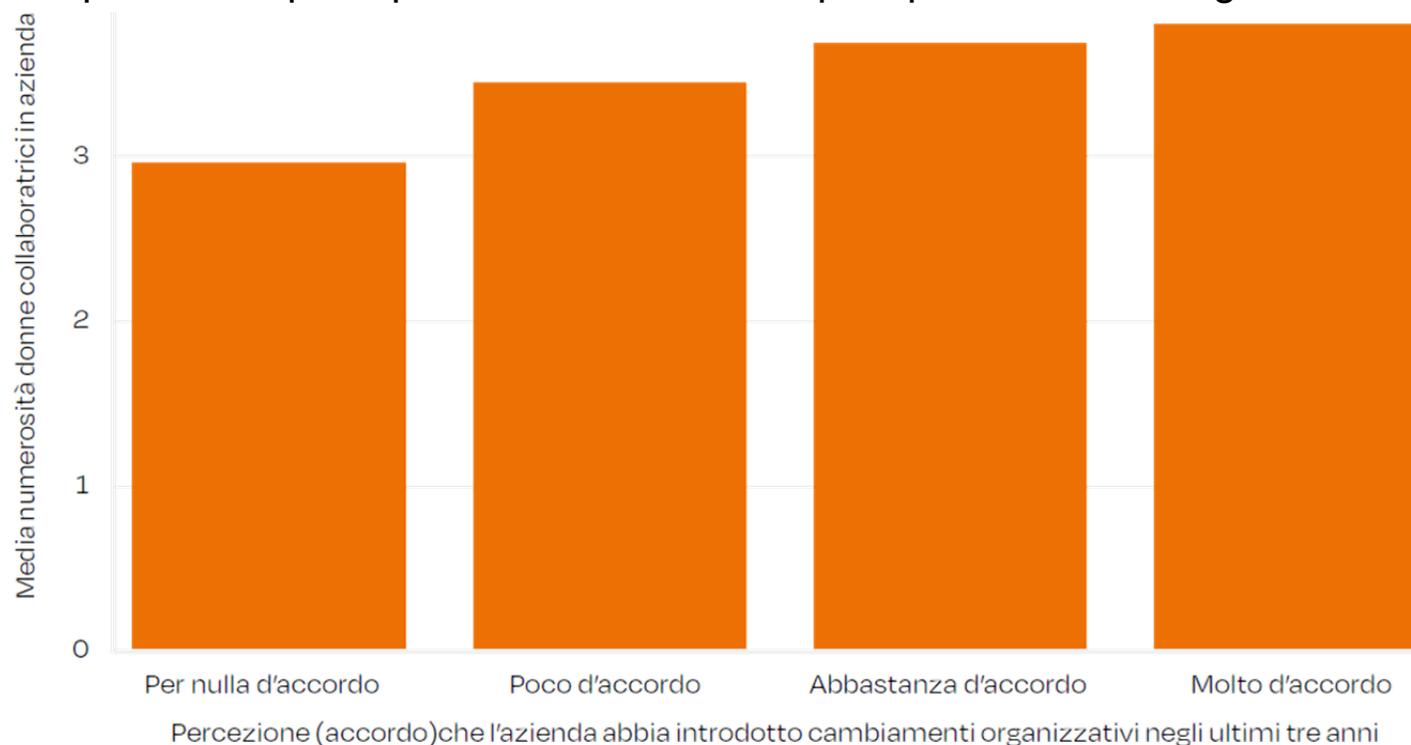
Linear-by-linear Association: <0,001

## Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

### **Percentuale di donne tra i COLLABORATORI dell'azienda (esclusi dirigenti e CDA) e cambiamenti organizzativi.**

Al crescere della presenza di donne tra i collaboratori, aumenta il livello di accordo con l'affermazione che l'azienda abbia introdotto cambiamenti organizzativi negli ultimi tre anni.

Le imprese con percentuali femminili più elevate esprimono con maggiore frequenza un giudizio positivo ("abbastanza" o "molto d'accordo"), mentre quelle con quote più basse si collocano più spesso nelle categorie di disaccordo.



P-value: 0,021

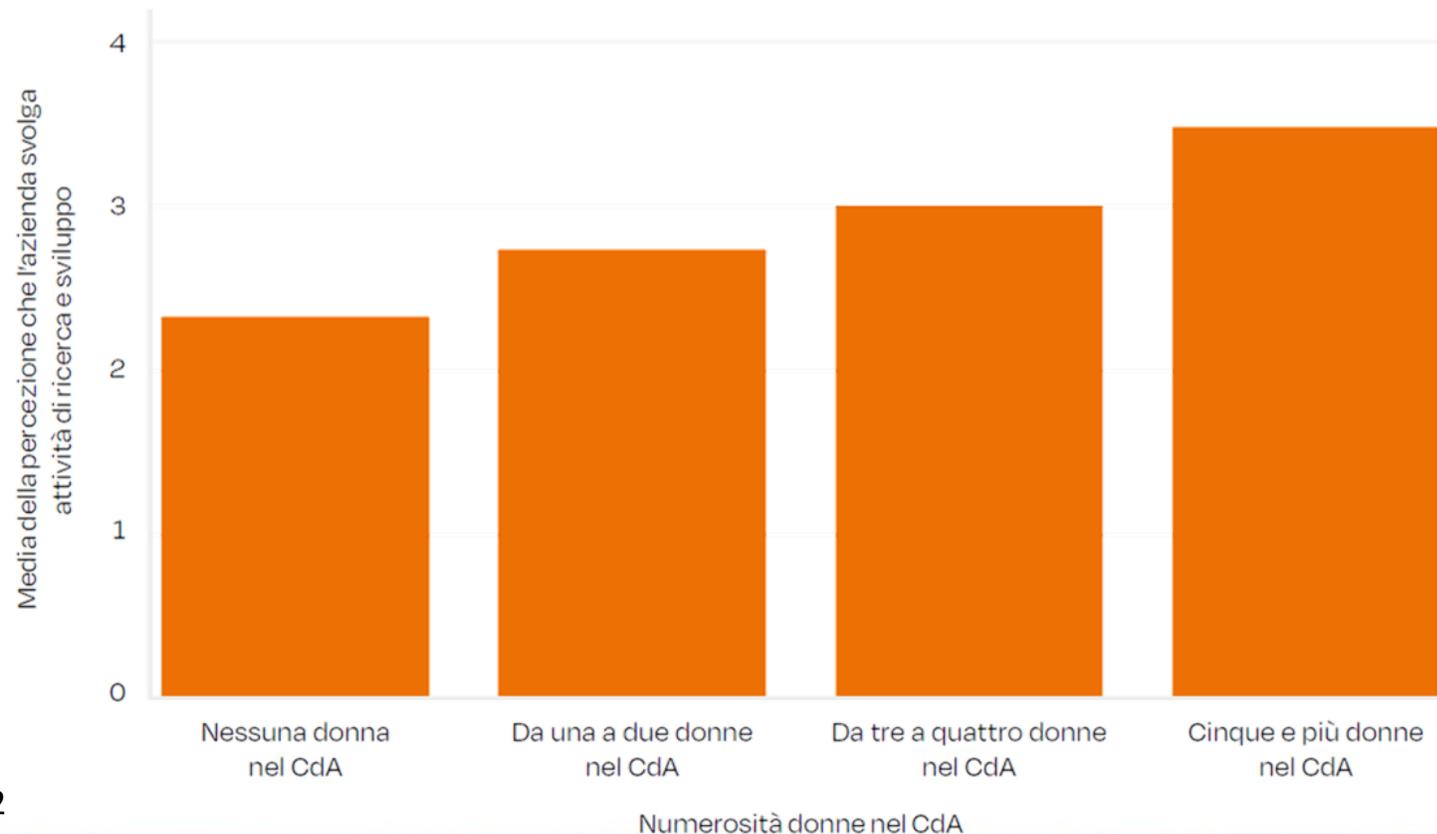
Linear-by-linear Association=0,002

# Analisi del gender gap. Statistiche descrittive

## *Donne nel Cda e investimento in ricerca e sviluppo.*

**Fig. 73:** una relazione **positiva** tra la **presenza donne nel Cda** e la percezione (**accordo**) dell'impegno delle imprese in **attività di R&S**. **Al crescere dell'inclusività femminile nella governance** aumenta il grado di **accordo sull'impegno dell'azienda nelle attività R&S**.

**Figura 73. Numero di donne nel Cda e percezione (accordo) che l'azienda svolga attività di ricerca e sviluppo.**



P-value: 0,021

Linear-by-linear Association=0,002

## Conclusioni e spunti di riflessione

- L'imprenditoria familiare del Cuneese mostra una **scarsa presenza femminile nei ruoli apicali (1 su 3 non ha donne nel CdA e/o non ha donne dirigenti)**.
- **Le donne** si concentrano nei **ruoli non apicali**, con un chiaro **“soffitto di cristallo”**
- Le aziende che valorizzano maggiormente la componente femminile sono anche quelle più **innovative e dinamiche** .
- La **diversità di genere** si associa a **internazionalizzazione e cambiamento organizzativo**.
- L'**empowerment femminile** emerge come **leva di ricerca & sviluppo sostenibile**.

# TALK DI DISCUSSIONE

**GIULIANA CIRIO**

**Direttore Generale Confindustria Cuneo**

**CRISTINA PILONE**

**AD Gruppo LPM Prefabbricati S.r.l.**

**GIOVANNI RIVOIRA**

**Strategy Business Developer Manager, Rivoira Giovanni e figli S.p.a.**

**MATTEO ROSSI SEBASTE**

**AD Golosità dal 1885 srl**

**Moderano: Francesco Carbonero (Ufficio Studi FCRC)**

**Carmine Garzia (UNISG)**

# **CARLO SALVATO**

**Rettore vicario, Professore Ordinario Dipartimento di  
Management e Tecnologia dell'Università Bocconi  
e  
Direttore dell'Osservatorio nazionale aziende  
familiari**

# LE **IMPRESE FAMILIARI** IN PROVINCIA DI CUNEO

LE SFIDE PER LA CONTINUITÀ, LA GOVERNANCE E LA CRESCITA TERRITORIALE

Ricerca realizzata in collaborazione con



University of Gastronomic Sciences  
Università degli Studi  
di Scienze Gastronomiche

**FocusCRC**  
NOVEMBRE 2025