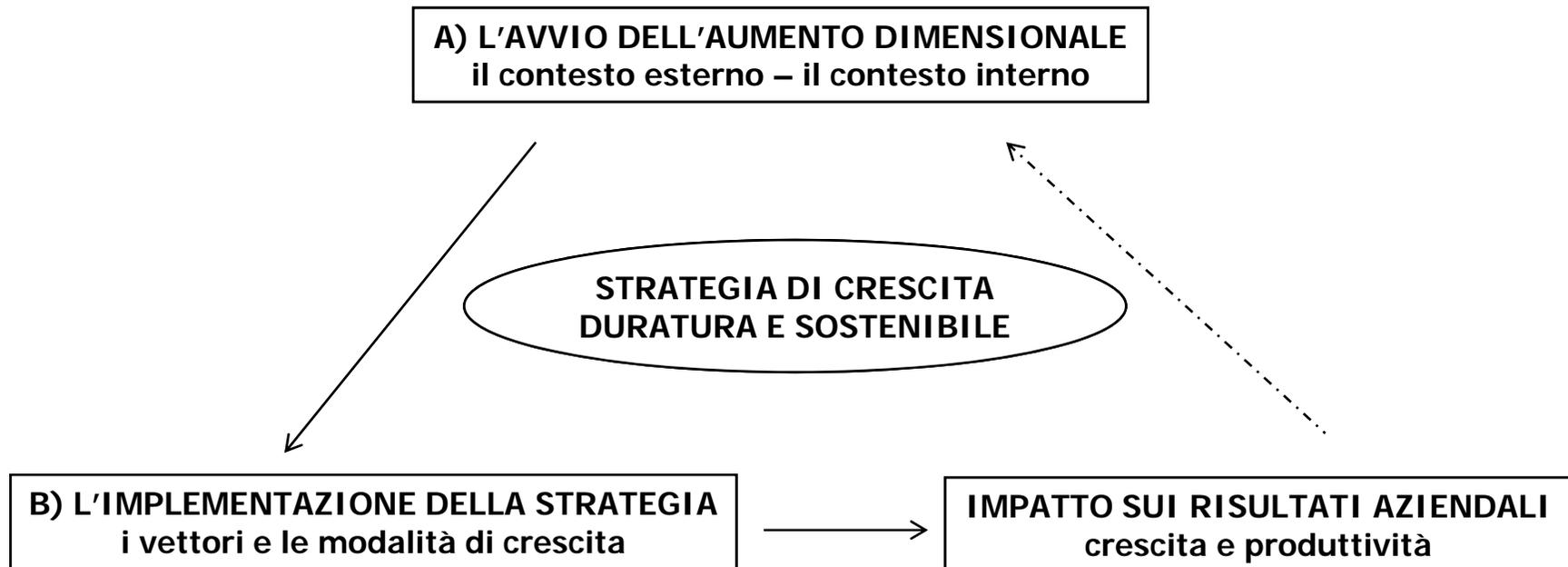




Gli elementi costitutivi di una strategia di crescita



Considerando l'elevato numero di successi, ma anche di insuccessi, è bene distinguere due momenti: A) l'avvio di un percorso di accrescimento delle dimensioni aziendali; B) l'implementazione di una strategia di crescita profittevole. Concentrarsi sul primo aspetto richiede l'analisi delle condizioni di contesto esterno ed interno all'impresa; il secondo aspetto necessita un approfondimento dei vettori e delle modalità che le imprese hanno a disposizione per aumentare le proprie dimensioni e in particolare delle imprese che hanno realizzato salti dimensionali di successo.

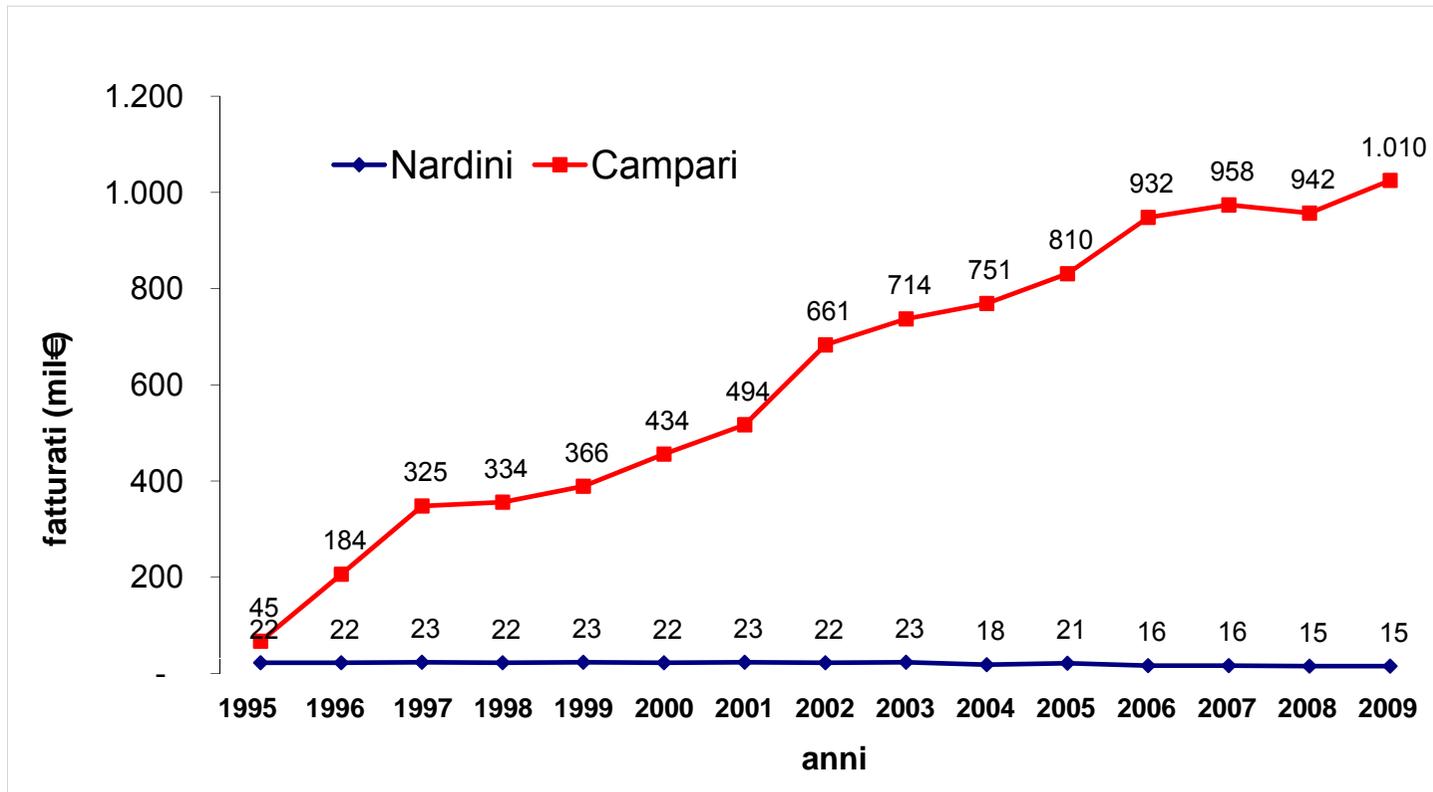


Le dinamiche evolutive del settore

- Il settore cresce (quote di mercato? influenza sulle regole del gioco? ...piccoli fuoribordo...)
- Il segmento cresce (...+ attrattività per le grandi? ...cosmetica vegetale...)
- Il cliente cresce (opportunità? rischio di essere sostituiti? imposizione? ...Fiat, Piaggio...)
- Il segmento è invaso dalle grandi (...distributori...)
- Aumenta la concentrazione della clientela (selezione dei fornitori? ...dai salumieri alla GDO...)
- Innovazioni tecnologiche (o di altra natura) che alzano la soglia ottima minima per competere nel settore (economie di scala? economie di esperienza?gelati, giocattoli, agenzie di pubblicità, farmaceutico.....)
- Cambiamenti normativi in alcuni settori (cliente pubblico? ...appalti nel settore edile - albo nazionale costruttori...)



Le scelte di ambito competitivo delle imprese

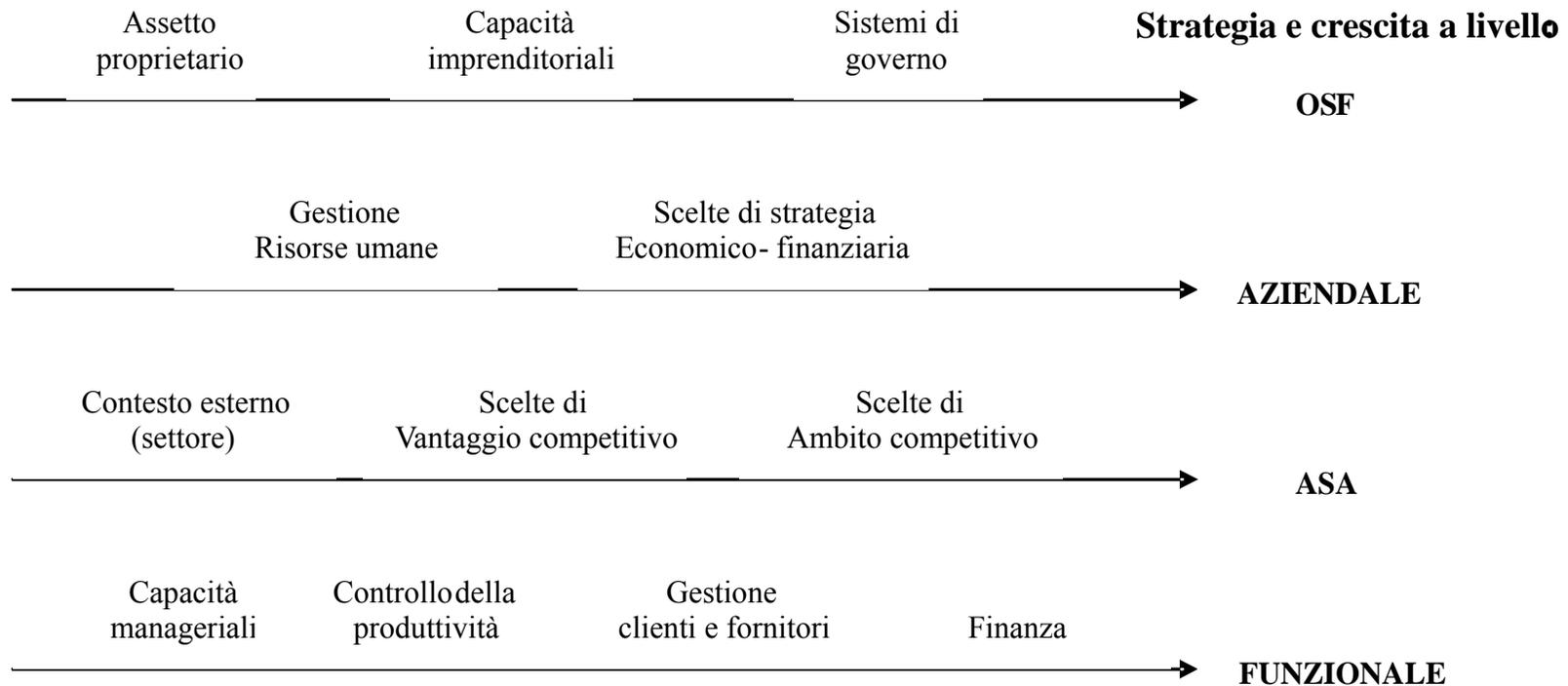


Le dinamiche in atto nel proprio settore di riferimento sono certamente e massimamente rilevanti, ma non determinanti. A parità di “contesto esterno”, infatti, i percorsi di crescita dimensionale delle imprese sono decisamente eterogenei: alcuni attori avviano strategie di crescita sostenibili, altri no. Ciò dipende dalle scelte di ambito competitivo perseguite e da una serie di condizioni relative al contesto interno aziendale



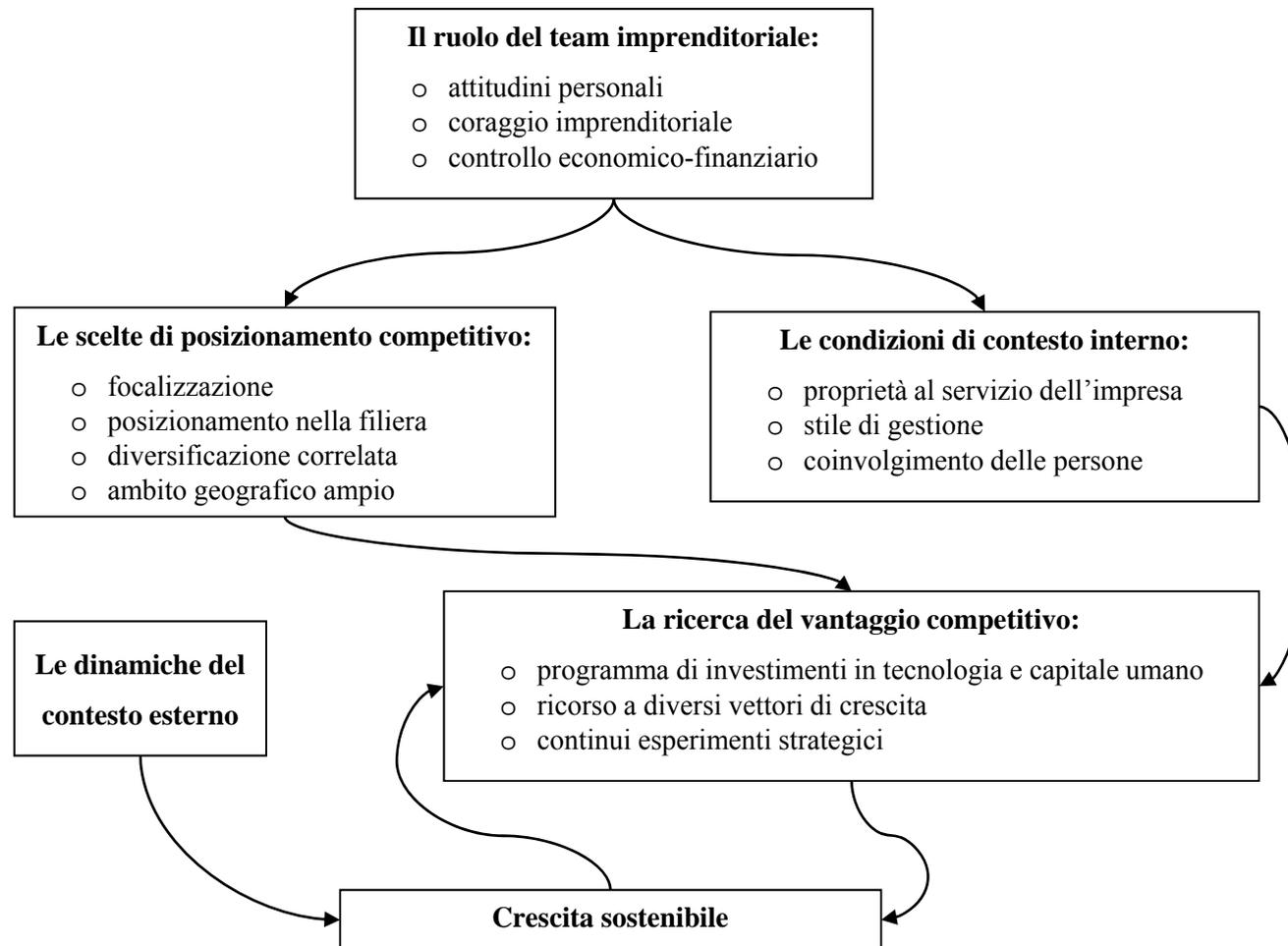
Crescita e contesto interno: i livelli delle decisioni strategiche

Ciascuna impresa, consapevolmente o inconsapevolmente, pone in essere un insieme di decisioni ed azioni a diversi “livelli” che determinano differenti percorsi di crescita dimensionale, con riferimento alle seguenti variabili:





Il team imprenditoriale come “propulsore” della crescita





I “vettori” dell’aumento delle dimensioni aziendali

Esistono diversi modi di perseguire la crescita dimensionale. Intervenendo infatti sulle scelte di ambito competitivo in essere, è possibile attivare tre diversi “**vettori**” di crescita:

- crescita per espansione della capacità produttiva
- crescita per diversificazione
- crescita per integrazione verticale

In linea sia teorica sia pratica, è possibile attivare congiuntamente tutti e tre i vettori di crescita. Di fatto, l’impresa di piccole e medie dimensioni lavora dapprima su una direttrice principale che “marca” un significativo incremento dei ricavi di vendita ed eventualmente aggiungendo successivamente le altre due.



L'espansione della capacità produttiva

Le motivazioni economiche alla base del processo di crescita dell'impresa nell'ambito della medesima attività aziendale possono essere suddivise in tre classi:

- A1. aumento del potere contrattuale;
- A2. ricerca delle economie di scala;
- A3. sfruttamento delle economie di esperienza.

L'aumento della capacità produttiva è una delle decisioni più complesse che le imprese devono prendere, poiché si deve considerare un orizzonte temporale di medio-lungo periodo.

Questa decisione implica che l'impresa investa ingenti risorse sulla base di aspettative future, in particolare con riferimento alla evoluzione della domanda e del comportamento dei concorrenti.

L'obiettivo dell'impresa deve essere quello di aumentare la propria capacità produttiva nella speranza di migliorare la propria posizione competitiva o quota di mercato, evitando allo stesso tempo di creare un eccesso di capacità produttiva.



L'espansione della capacità produttiva (segue)

Ai fini della decisione di aumento della c. p. si devono considerare:

- 1) le opzioni dell'impresa in merito alla dimensione e al tipo di aumento della capacità produttiva;
- 2) la domanda futura e il costo degli input;
- 3) i cambiamenti tecnologici futuri;
- 4) gli aumenti di capacità produttiva di ogni concorrente;
- 5) il prezzo e i volumi produttivi del bene;
- 6) il cash flow atteso.



L'espansione della capacità produttiva (segue)

Il rischio di creare un eccesso di capacità produttiva è maggiore nella produzione di commodity perché:

- a. la domanda è generalmente ciclica;
- b. i prodotti non sono differenziati.

La tendenza a creare un eccesso di capacità produttiva è legata a diversi fattori:

- tecnologici (ampi salti incrementali, importanza delle ec. di scala o di esperienza, lunghi periodi di tempo per incrementare la c.p., aumento della scala minima efficiente, cambiamenti nella tecnologia);
- strutturali (barriere all'uscita, impulso dei fornitori, creare credibilità, concorrenti integrati, c.p. influenza la domanda, età e tipo della c.p. influenza la domanda);
- competitivi (grande numero di imprese, mancanza di un leader credibile, nuovi entranti, vantaggi di prima mossa);
- etc..



L'espansione della capacità produttiva (segue)

Un approccio per aumentare la capacità produttiva in un mercato in espansione è la strategia di prevenzione, in cui l'impresa cerca di conquistare una maggior quota del mercato per scoraggiare i suoi concorrenti dall'aumentare la c.p..

Per realizzare con successo una strategia di prevenzione si devono soddisfare alcune condizioni:

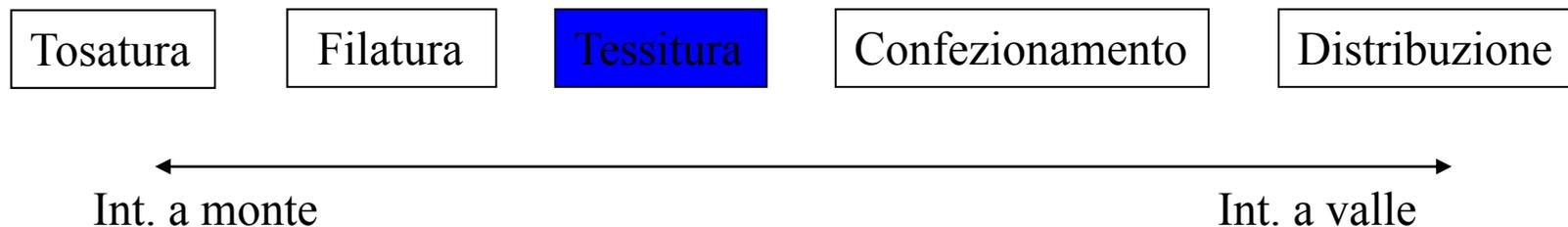
1. grande incremento di c.p. in relazione all'aumento del mercato;
2. grandi economie di scala in relazione all'aumento della domanda o alla curva di esperienza;
3. credibilità della strategia;
4. abilità di segnalare la strategia prima che i concorrenti compiano le loro decisioni;
5. la volontà dei concorrenti di lasciare perdere (se hanno obiettivi solo economici, se il business non è importante, se hanno orizzonte temporale di breve termine).



L'integrazione verticale

L'integrazione verticale può essere:

- a monte, se si vanno a realizzare fasi del processo produttivo che precedono quelle già svolte;
- a valle, se si intraprendono fasi del processo produttivo che seguono quelle già svolte.



Tali scelte sono anche dette di *make or buy* o di internalizzazione e di esternalizzazione.



L'integrazione verticale (segue)

Benefici strategici dell'IV

Economie di integrazione
Conoscenza della tecnologia
Assicurarsi la fornitura o la domanda
Superare il potere contrattuale o la distorsione nel costo degli input
Aumento della capacità di differenziazione
Aumentare le barriere all'entrata e alla mobilità
Entrare in un business con alta redditività

Costi strategici dell'IV

Costi per superare le barriere alla mobilità
Aumento della leva operativa
Riduzione della flessibilità nel cambiare i partner
Aumento delle barriere all'uscita
Entità delle risorse finanziarie da investire
Impossibilità di accedere al know-how di fornitori e clienti
Equilibrio del flusso di produzione



La diversificazione

La crescita mediante integrazione orizzontale (o diversificazione) consiste nello sviluppare, mediante un'operazione di crescita interna od esterna, attività in settori diversi da quello in cui l'impresa opera attualmente.

Le scelte di diversificazione devono essere valutate utilizzando le seguenti domande:

1. Il settore in cui si entra offre opportunità più attraenti rispetto a quelle del settore / dei settori in cui l'impresa opera?
2. Può l'impresa stabilire un vantaggio competitivo sulle imprese che già operano nel settore?

Le principali motivazioni alla base della scelta di estensione orizzontale sono:

- A la diversificazione del rischio;
- B lo sfruttamento di economie di scopo.



Le “modalità” per aumentare le dimensioni aziendali

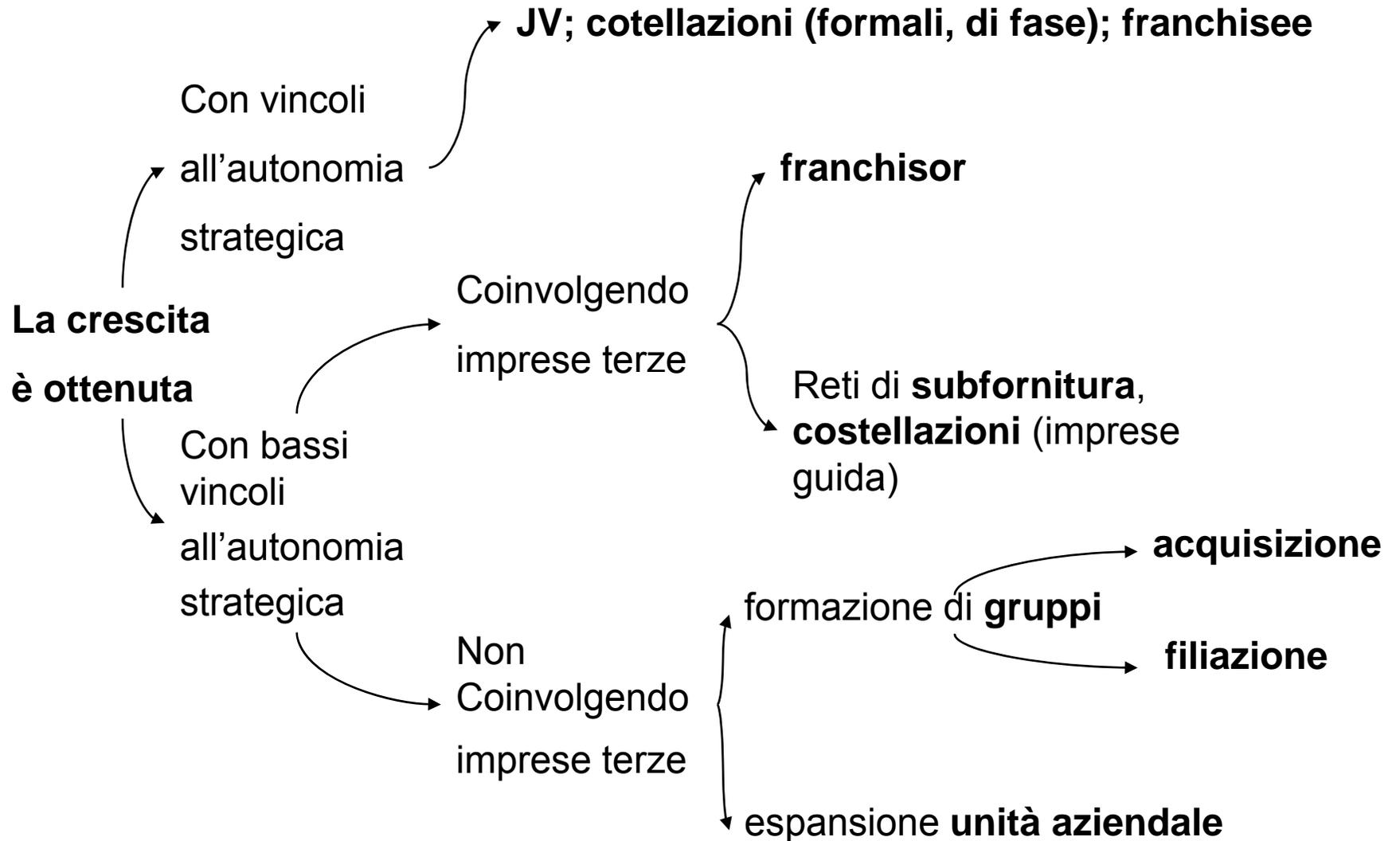
Parallelamente, è possibile scegliere tra diverse “modalità” per cavalcare l’aumento delle vendite conseguente ai vettori di crescita attivati:

- crescita interna vs crescita esterna
- crescita per internazionalizzazione
- crescita per acquisizioni

Anche in questo caso, tali modalità possono essere implementate in modo congiunto.

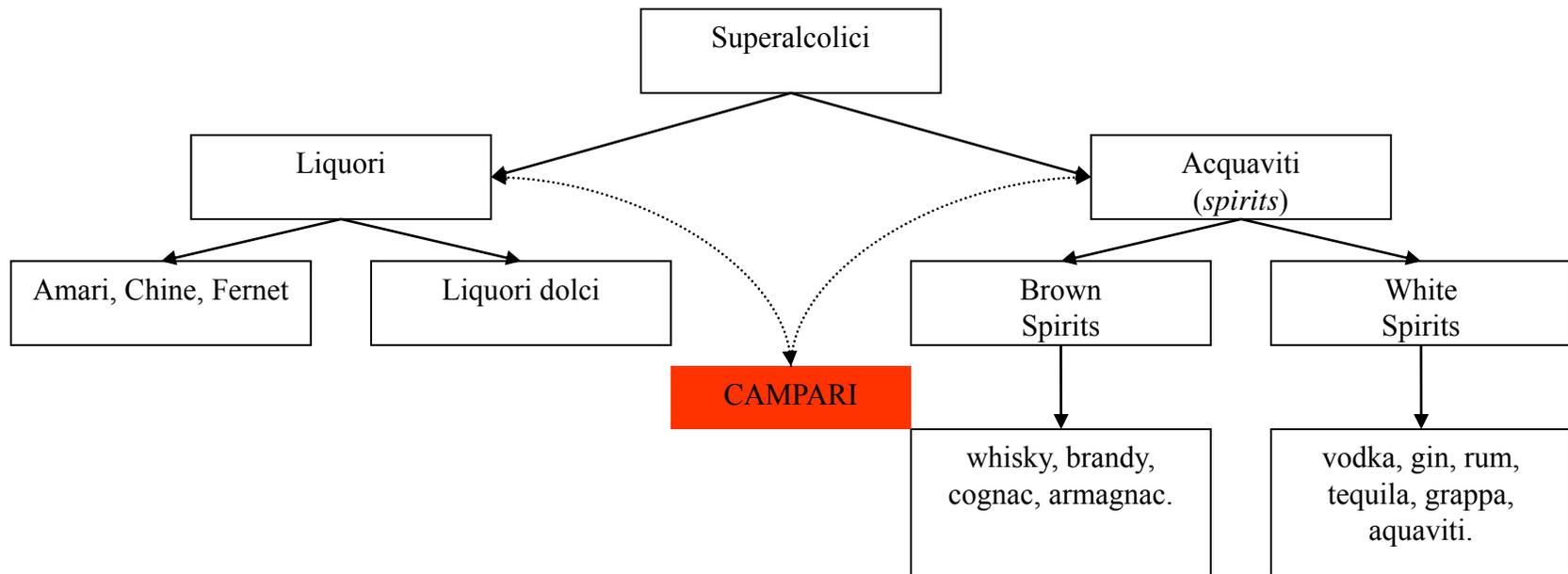


Modalità di crescita: “interna” vs. “esterna”



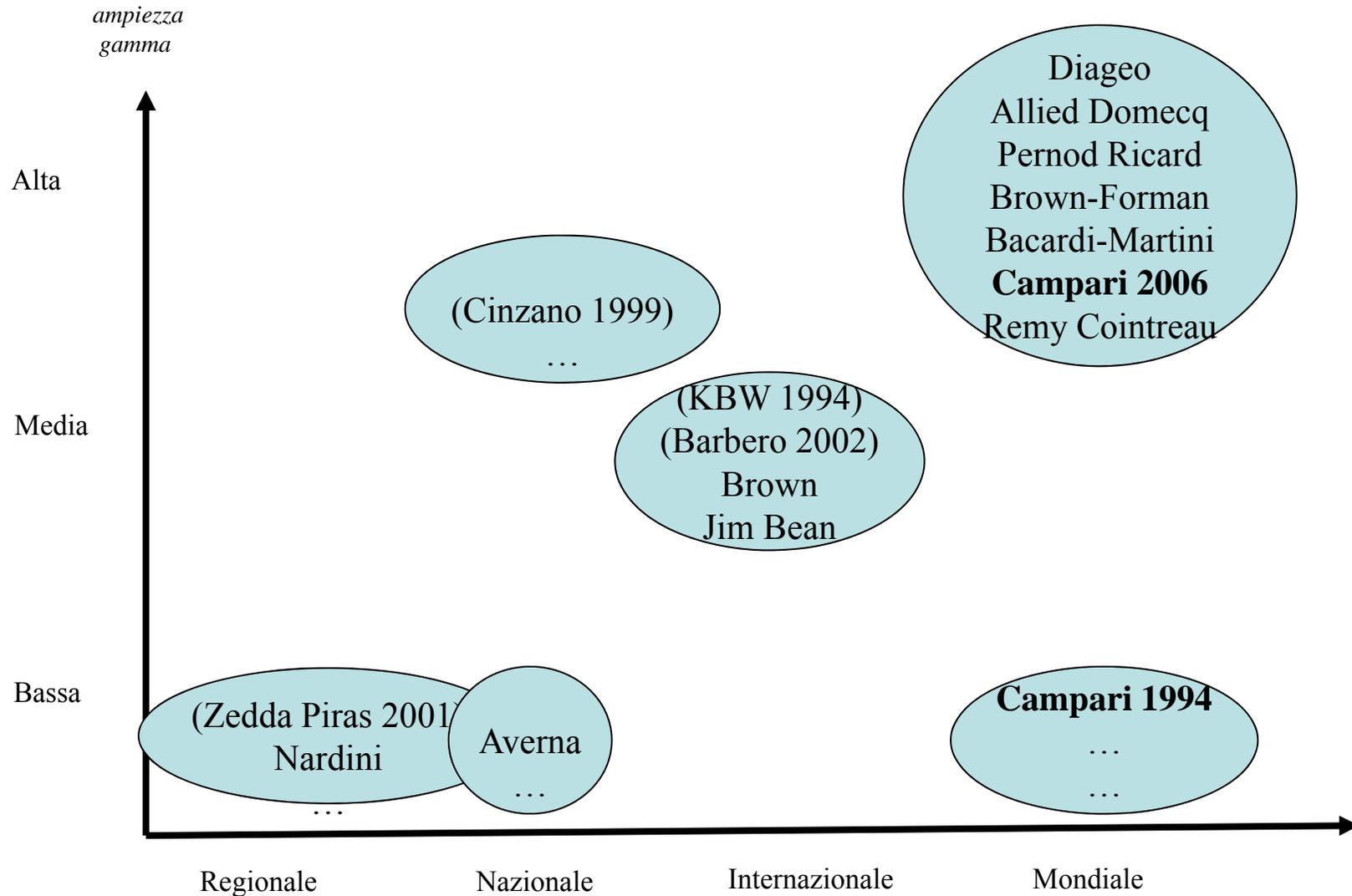
Un esempio di crescita tramite tre vettori e tre modalità

Un percorso di crescita risulta più marcato quando la strategia di crescita perseguita attiva contemporaneamente diversi vettori di crescita: Campari ad esempio ha attuato in origine una strategia di segmentazione innovativa cui si sono aggiunte nel tempo scelte di ampliamento della gamma, di espansione della capacità produttiva e di integrazione verticale, congiuntamente ad un'intensivo ricorso all'aumento ulteriore dell'ambito geografico sia tramite acquisizioni sia tramite altre forme di accordi e collaborazioni inter-aziendali.





L'esempio di Campari: il "salto" di raggruppamento strategico





Crescita quantitativa e sviluppo qualitativo

Per capire i percorsi di crescita nel tempo è opportuno tenere distinti due diversi concetti:

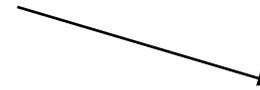
CRESCITA



“E’ la capacità del Gruppo di controllo di espandere la **dimensione** delle attività economiche direttamente o indirettamente controllate”

Si traduce in un aumento del fatturato e/o dei dipendenti e/o del totale dell’attivo e/o nella nascita di nuove imprese (dimensione operativa e strutturale)

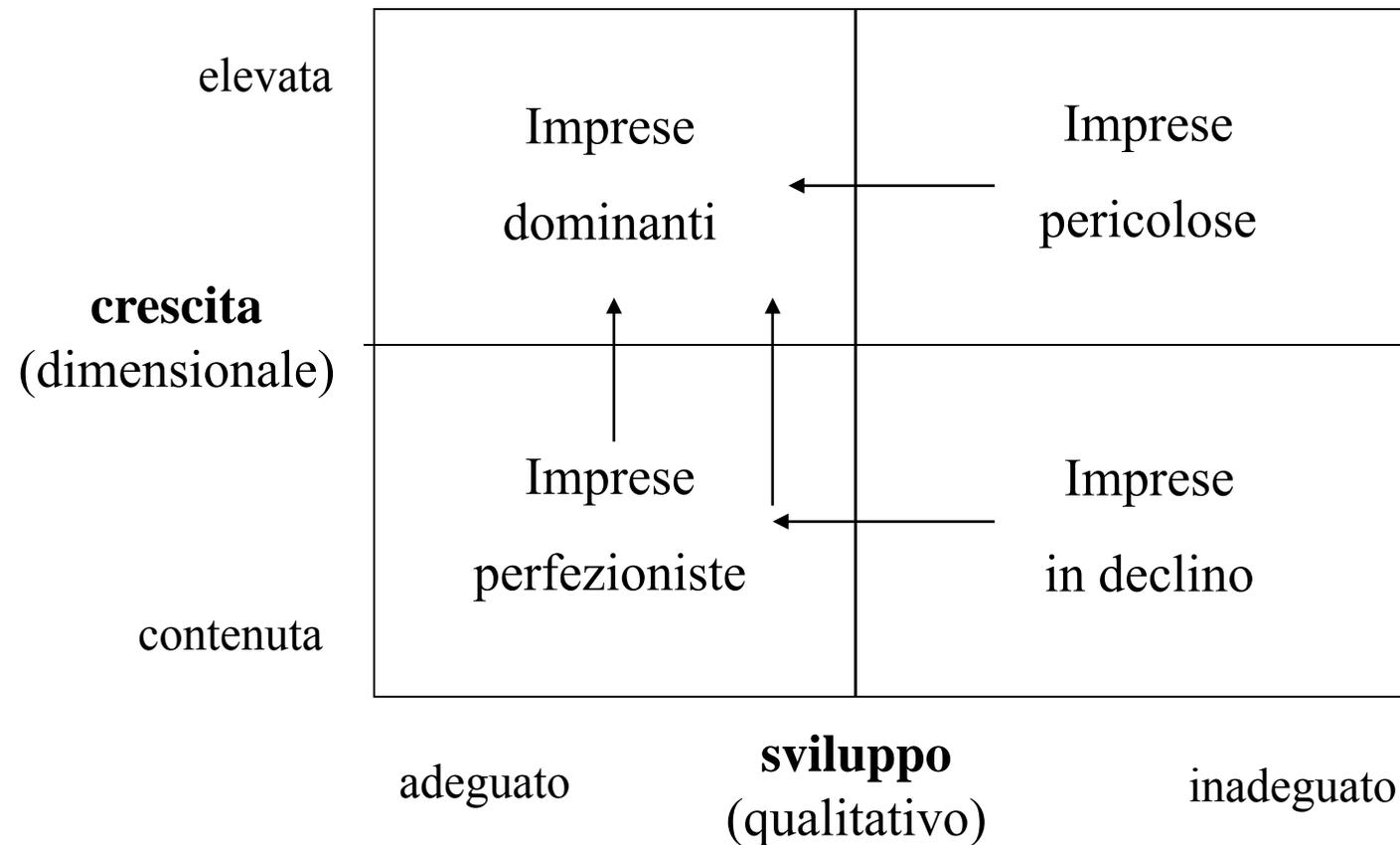
SVILUPPO



“E’ la capacità del Gruppo di controllo di migliorare la **qualità** dell’organizzazione e dei processi economici gestiti”.

Si traduce in un miglioramento dei risultati aziendali economici, competitivi e finanziari (MOL, ROGC, RN, quota di mkt, flussi di cassa)

I percorsi di crescita e di sviluppo





La “natura” (e solidità) della crescita dimensionale

Solo con aumento dei prezzi

- **Superiore** all'incremento dei prezzi dei concorrenti
- **Inferiore** all'incremento dei prezzi dei concorrenti

Nell'attuale ambito competitivo

- Per un aumento della **domanda**
- Per un aumento della **quota di mercato**
 - Vendendo a **nuovi clienti**
 - > penetrazione su **vecchi clienti**

Ampliamento ambito geografico

- Con **esportazioni spot**
- **Sostenibile**

Ampliamento ambito di segmento

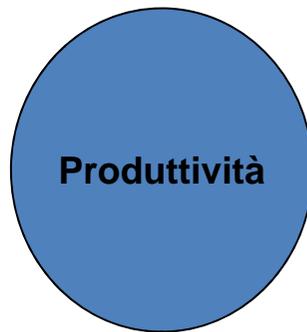
- Nuovo tipo di **cliente**
- Nuovo tipo di **canale**

Ingresso in un **nuovo settore**



Sviluppo qualitativo: le “dimensioni” rilevanti

I processi di **sviluppo qualitativo** dell’impresa riguardano diverse aree della gestione aziendale:



fatt. / addetto
fatt. / CI
fatt. / costi tot
fatt. / costo lavoro
fatt. / CIN
fatt. / CDV
.....



riclassificazioni
leva operativa
punto di pareggio
leva prezzo
determinanti
ROGC
.....



n. di partnership, accordi, alleanze
% costi della CDV internazionali
% export / tot fatt.
% dipendenti esteri
.....



presenza, ruolo e composizione CdA
patti di famiglia
consigli di famiglia
struttura org.tiva e meccanismi op.vi
valutazione di w
.....



In caso specifico di “attacco al leader”

- Porter: “... *non attaccare frontalmente* con una strategia imitativa indipendentemente dalle risorse e dalle capacità di resistenza dello sfidante”;
- Esiste, o può essere conquistato, un *vantaggio competitivo* per lo sfidante?
- Il vantaggio competitivo ottenuto o destinato ad essere ottenuto è *rilevante*?
- Lo sfidante è in grado di raggiungere la *frontiera della produttività* (o già vi si trova)?
- Lo sfidante ha *capacità di resistere* alla probabile reazione del *leader* o esistono ragioni che impediscono od attenuano la reazione?



Tipologie di attacco al leader

Configurazione della catena del valore

		Uguale a quella del leader	Diversa da quella del leader
		Uguale a quello del leader	Strategia fondata sulla spesa pura I
Ambito competitivo	Diverso da quello del leader	Strategia fondata sulla ridefinizione II	Strategia fondata sulla riconfigurazione e sulla ridefinizione IV



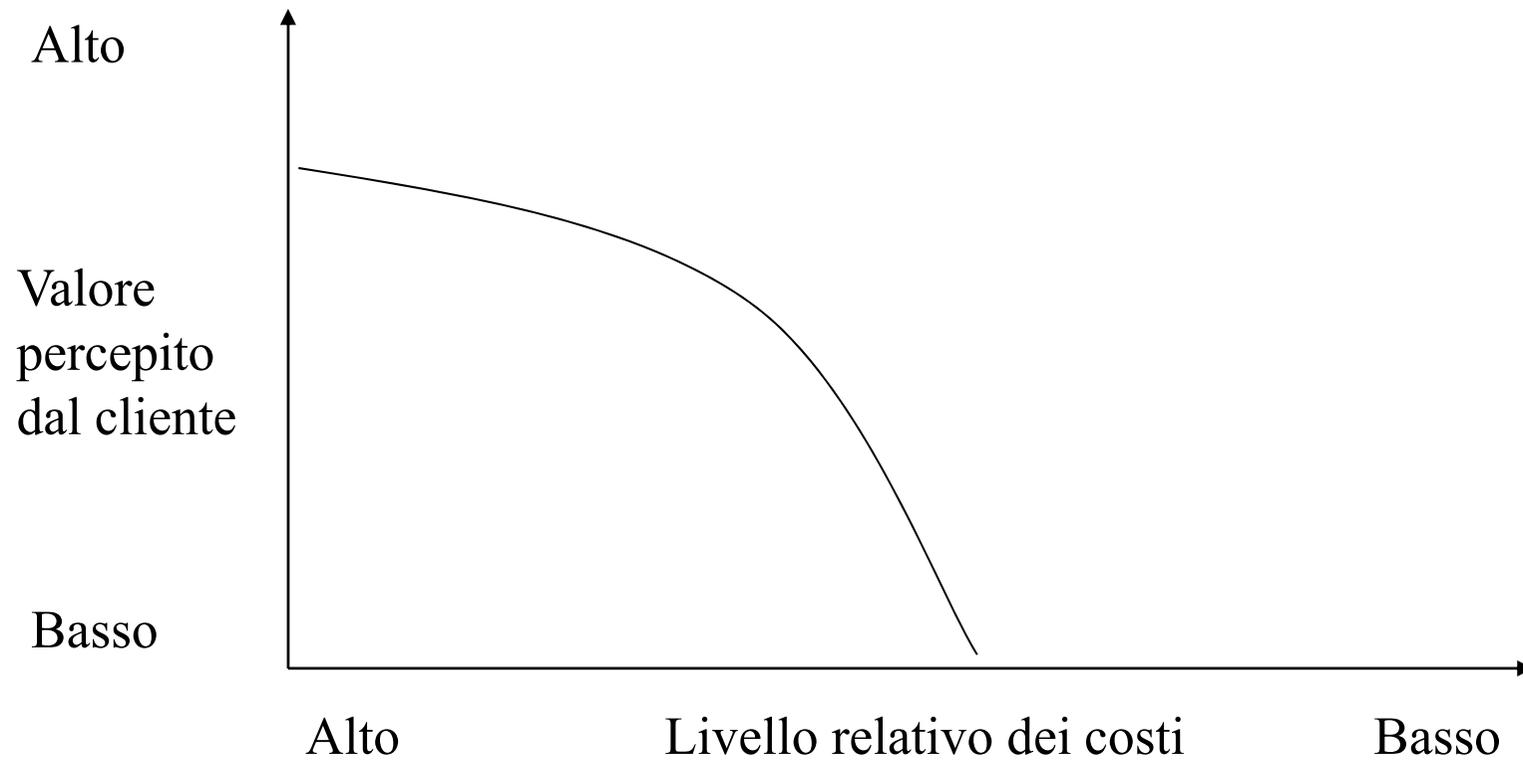
I vantaggi della crescita

Non tutte le aziende devono sempre crescere, ma aumentare le dimensioni conviene perché:

- aumenta il valore economico dell'impresa (se la crescita è ben gestita);
- consente, se necessario, di lasciare agli eredi la libertà di esercitare solo il ruolo proprietario o anche quello manageriale;
- amplia le opzioni strategiche, tra le quali rientra anche la cessione di parte o della totalità del capitale;
- riduce i rischi dell'inerzia e dello spiazzamento strategico
- l'elaborazione e la realizzazione di progetti di crescita profittevole è elemento caratterizzante di quelle imprese che ottengono performance elevate per lunghi periodi



La frontiera della produttività





L'aumento della produttività aziendale

L'incremento della produttività aziendale può essere realizzato:

a) in costanza della dimensione aziendale.

In questo caso esso si collega in genere agli interventi finalizzati a ottenere: incrementi dell'efficienza di taluni processi o attività svolte dall'impresa; miglioramenti del livello qualitativo dell'output (a parità di costo si intende); una variazione del mix aziendale che renda possibile una crescita di valore dell'output a parità di input; una riduzione dei prezzi-costi collegata ad una maggiore efficienza della politica di acquisto; un contenimento dei costi di struttura generali;

b) in presenza di un aumento della dimensione aziendale.

In questo caso esso si collega in genere alla presenza di: economie di scala, di scopo, di esperienza che comportano un contenimento dei costi di dati processi o attività al crescere dei volumi di produzione e di vendita; un incremento del valore dell'output percepito dal cliente che rende possibile un suo accrescimento a parità di costo;



La ricerca della crescita aziendale (segue)

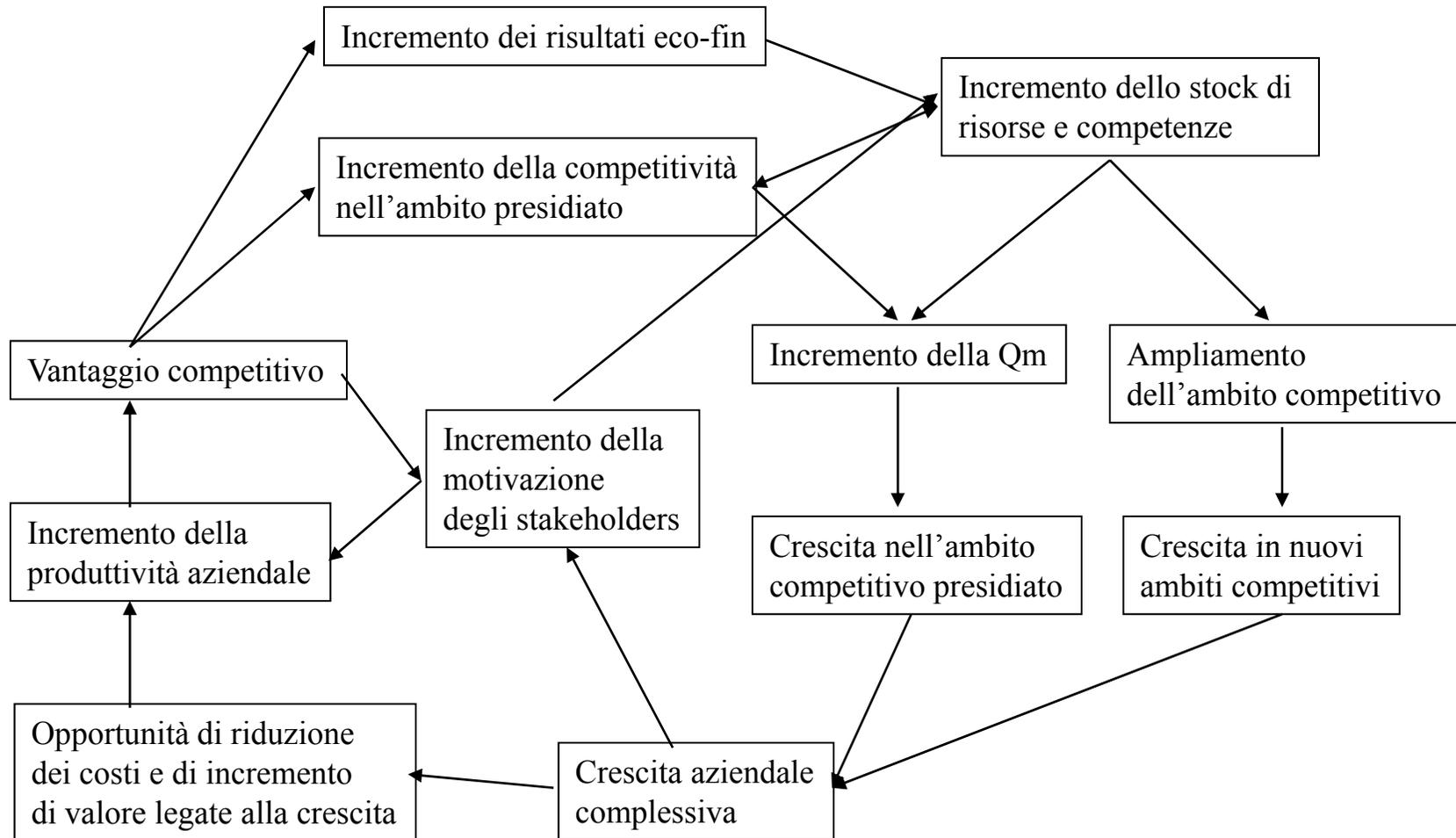
Le imprese che riescono a raggiungere un successo durevole si caratterizzano anche per rilevanti processi di crescita alimentati dall'incremento della produttività e condotti all'interno dell'ambito di operatività dell'impresa.

Perché la crescita costituisca uno degli elementi del successo duraturo sono indispensabili due condizioni:

- a) il progetto di crescita deve essere frutto di un disegno progettato con consapevolezza e curato con scrupolo nella sua messa in pratica: la crescita deve essere orientata verso aree adeguatamente attrattive e presidabili in forza del patrimonio di risorse e competenze dell'impresa (attuali e prospettive); l'ampliamento dell'ambito competitivo non deve introdurre pericolosi fattori di incoerenza nella strategia operante; il processo di crescita non deve essere orientato esclusivamente allo sfruttamento di semplici opportunità di profitto.
- b) b) la crescita deve essere interpretata come una leva per ottenere futuri incrementi di produttività, perché essa può favorire nuove opportunità di riduzione dei costi e di accrescimento del valore per il cliente.

Inoltre l'avvio e la realizzazione di ambiziosi processi di crescita genera solitamente un più elevato coinvolgimento nei vari interlocutori sociali e un incremento del consenso verso la strategia adottata.

Il modello produttività e crescita





Un campione di 18 imprese ad elevata crescita

Tasso di crescita del fatturato (cinque anni)

<i>> 100 %</i>	Tecniplast (C)	Tessitura R. Candiani (B) Sabaf (D)	Mapei (C) Brembo (D) Tod's (B) Campari (A) De Longhi (D)
<i>50-100 %</i>	La Sportiva (B)	Ferrarini (A) Illy (A)	Chiesi (C)
<i>< 50 %</i>	Fratelli Sassi (A)	Sifi (C) Fratelli Carli (A)	Ermenegildo Zegna (B) Max Mara (B) SCM Group (D)
	<i>< 250</i>	<i>250 - 1000</i>	<i>> 1000</i>

Dipendenti (inizio periodo)

A) ALIMENTARE

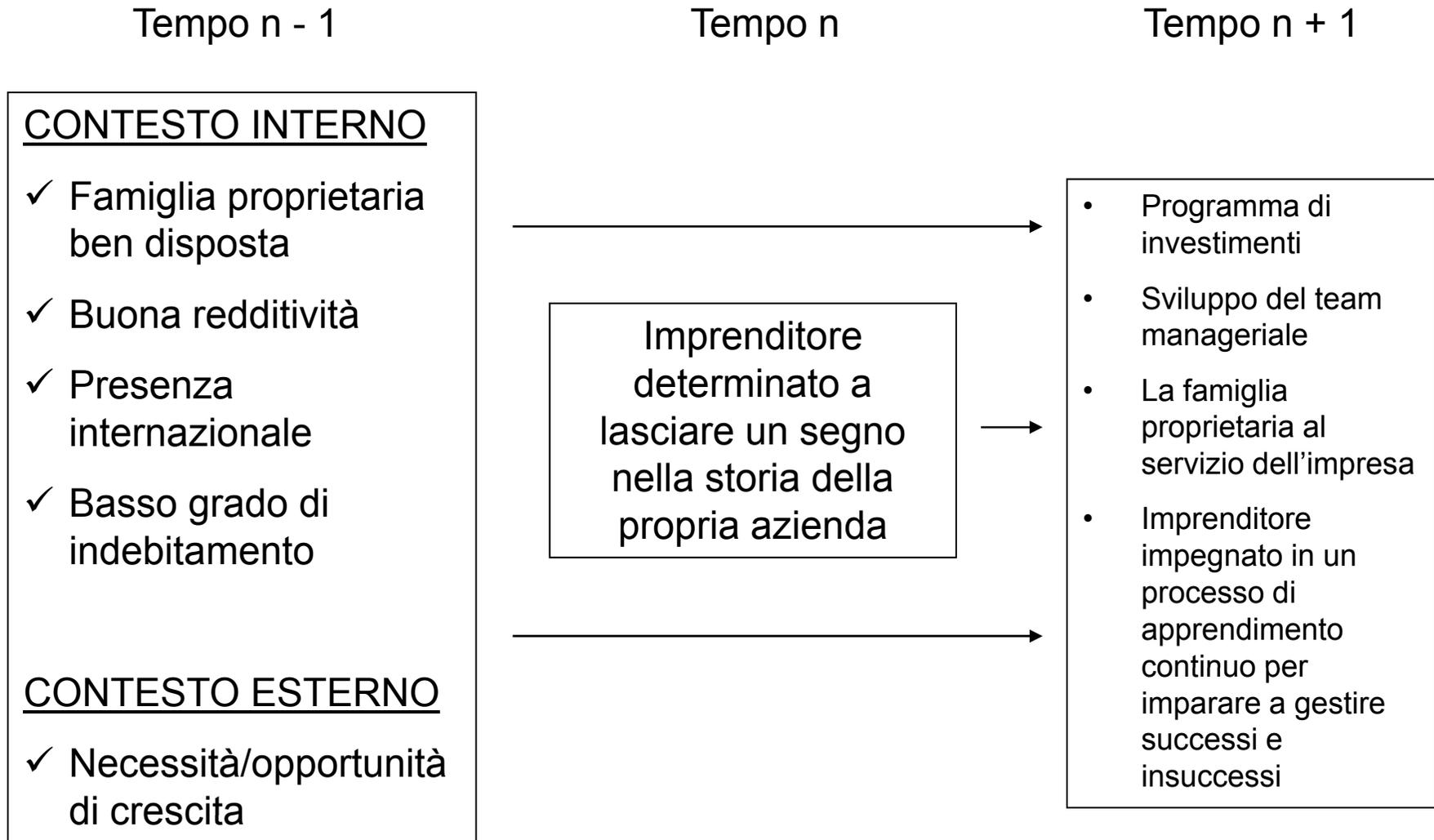
B) TRADIZIONALE

C) CHIMICA-FARMACEUTICA

D) MECCANICA



L'avvio del processo di crescita: il ruolo del contesto interno





Una famiglia proprietaria ben disposta: modelli di controllo ultimo

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	B	A B	A B A B B
	50-100 %	C	C C	C
	< 50 %	C	C B	C C C
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Una persona detiene il controllo totale insieme a moglie e figli (di cui 3 quote)
- (B) Una persona (da sola o con moglie e figli) detiene la maggioranza del capitale ed esistono altri familiari soci di minoranza (di cui 2 quote)
- (C) Due o più soci detengono insieme la maggioranza del capitale (di cui 5 *fifty-fifty*)



- ✓ Le imprese familiari con modelli di controllo ultimo più concentrato sembrano avere più probabilità di avviare processi di crescita a tassi più elevati
- ✓ L'aumento del numero di familiari che partecipano al controllo può ridurre la propensione a crescere perché aumenta la probabilità che:
 - i processi decisionali rallentino;
 - qualcuno della proprietà, con potere di interdizione, veda la crescita come una minaccia;
 - esistano conflitti tra familiari che devono essere risolti con liquidazioni parziali e conseguente assorbimento di risorse (finanziarie e non finanziarie)



Una formula imprenditoriale redditizia: la redditività del capitale investito – rona*

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	A	B A	B B A C A
	50-100 %	C (1998)	B A	A
	< 50 %	B	A A	A A B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

(A) RONA > 20%

(B) RONA compreso tra 10% e 20%

(C) RONA < 10%

* $\text{Reddito operativo} / (\text{debiti finanziari} + \text{capitale netto iniziali})$



- ✓ Nella quasi totalità delle aziende analizzate il processo di crescita si innesta su una formula imprenditoriale che sta già producendo una buona redditività
- ✓ Una formula imprenditoriale non redditizia ostacola l'avvio di un processo di crescita perchè:
 - l'impegno maggiore dell'imprenditore e del management si concentra sulla revisione della formula esistente;
 - riduce la convinzione dell'imprenditore;
 - non genera risorse finanziarie sufficienti



Una buona presenza internazionale: il rapporto fatt. estero / fatt. totale

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	n.d.	A B	A B A B B
	50-100 %	A	C B	B
	< 50 %	C	C C	A C A
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Rapporto > 50%
- (B) Rapporto compreso tra il 30 e il 50%
- (C) Rapporto < 30%



- ✓ I mercati internazionali rappresentano una modalità di crescita a disposizione che le imprese analizzate, in particolare le più grandi, avevano già utilizzato prima di avviare l'aumento dimensionale. Tali imprese, quindi, avevano già sviluppato un'attitudine e una capacità di gestione dei mercati internazionali
- ✓ Le imprese cresciute a tassi inferiori erano meno presenti nei mercati internazionali ad inizio periodo e quindi hanno potuto utilizzare in misura minore lo sviluppo internazionale nel periodo considerato
- ✓ Nel valutare questi dati occorre considerare che alcune formule imprenditoriali delle imprese analizzate si prestano meno di altre a realizzare percorsi di crescita internazionale



Un basso grado di indebitamento: il rapporto di indebitamento finanziario *

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	B	B A	B A A B A
	50-100 %	A	C ¹ B	A
	< 50 %	B	A (1999) A	A A C ²
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Rapporto di indebitamento < 1
- (B) Rapporto di indebitamento compreso tra 1 e 1,5
- (C) Rapporto di indebitamento > a 1,5

* Rapporto di indebitamento: posizione finanziaria netta / capitale netto

¹ Si segnala che questa azienda ha mantenuto un RI elevato per tutto il periodo considerato

² Si segnala che questa azienda è cresciuta ad un tasso contenuto e si è impegnata negli anni successivi a ridurre il RI



Il basso rapporto di indebitamento iniziale facilita l'aumento della propensione ad effettuare gli investimenti necessari per il processo di crescita perché:

- da un lato, facilita il sostegno da parte di terzi finanziatori;
- dall'altro, riduce negli imprenditori il timore di superare, durante il ciclo di crescita, una soglia del rapporto di indebitamento ritenuta "di sicurezza"



Un imprenditore ambizioso: eta' del leader all'inizio del processo

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	A	A B	B A B B A
	50-100 %	A	A A	B
	< 50 %	B	C C	A A B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Età del leader compresa tra 30 e 43 anni
- (B) Età del leader compresa tra 54 e 65 anni
- (C) Età del leader compresa tra 44 e 53 anni



- ✓ Pur senza enfatizzare questo risultato, nella quasi totalità delle imprese analizzate il processo di crescita si innesta quando operano imprenditori con età compresa tra 30 e 43 anni (spiegabile con la naturale energia che accompagna quella età) e tra 54 e 65 anni (spiegabile con l'ingresso in azienda di figli e figlie motivati)

- ✓ In ogni caso, si tratta di imprenditori:
 - determinati a lasciare un segno nella storia della propria impresa;
 - che presidiano, sia pure a volte con differente profondità, le tre componenti di una strategia (prodotto, mercato e tecnologia) e i diversi livelli di attività (strategico e operativo);
 - che riassumono la strategia con poche e semplici parole (evitano discorsi complicati) e che sono capaci di trasmettere un significato per la fatica connessa ai processi di crescita



Un programma di investimenti: investimenti medi annui nel periodo*

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	B	B A	B A A A A
	50-100 %	C	B C	B
	< 50 %	C	nd C	C nd C
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Rapporto > 25%
- (B) Rapporto compreso tra 10% e 25%
- (C) Rapporto inferiore al 10%

* Investimenti lordi medi annui in immobilizzazioni – materiali, immateriali e finanziarie – nel periodo / fatturato 1997. Si segnala che non è stato valutato l’impatto di investimenti finanziati con leasing



Un team con alter-ego e manager

- ✓ Soprattutto, ma non solo, nelle imprese più piccole analizzate si registra la presenza di una figura che risulta determinante nell'impulso alla crescita: l'alter-ego dell'imprenditore
- ✓ L'alter-ego dell'imprenditore ha competenze tipiche ed esclusive il cui valore è massimo dentro una determinata azienda, ma non altrettanto elevato in contesti aziendali differenti. L'alter-ego dimostra un livello di identificazione molto elevato con l'impresa. L'alter-ego è un fattore di sicurezza per l'imprenditore
- ✓ In non pochi casi delle imprese più grandi il processo di crescita è iniziato in concomitanza con l'ingresso di uno o più manager provenienti dall'esterno che hanno portato competenze specifiche (nell'area produttiva o nell'area commerciale) e hanno dato sicurezza all'imprenditore aiutandolo a superare qualche paura ancora esistente



Il contesto esterno: necessita' / opportunita' di crescita

Tasso di crescita del fatturato	> 100 %	B	B B	C A,C A,B C A
	50-100 %	E	C A,D	A,C
	< 50 %	C	C C	D D E
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) L'azienda opera in un settore con concorrenti molto più grandi
- (B) L'azienda opera come fornitore di aziende clienti con forti potenzialità di crescita
- (C) L'azienda opera in un settore dove esistono aziende in vendita
- (D) L'azienda opera in un settore dove ha una quota di mercato bassa anche perché esistono molti concorrenti di più piccole dimensioni
- (E) L'azienda opera in un settore senza grandi necessità / opportunità di crescita



- ✓ Il contesto esterno ha influenzato la scelta di avviare un percorso di crescita intenso in molte delle aziende analizzate

- ✓ Pur in presenza di molti contesti esterni dove esistono necessità/opportunità di crescita, poche aziende italiane avviano processi di crescita perchè:
 - alcuni imprenditori e manager hanno una ridotta “ampiezza di visuale” e quindi non vedono necessità/opportunità di crescita;
 - a parità di “ampiezza di visuale” alcune imprese hanno contesti interni non idonei e/o imprenditori non ambiziosi



La famiglia proprietaria a servizio dell'impresa: i non familiari nei ruoli di vertice

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	A	A D	A D D D D
	50-100 %	A	C D	A
	< 50 %	C	B C	D B A
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) AD e DG familiare e CDA senza membri esterni
- (B) AD e DG familiare e CDA con membri esterni
- (C) AD e/o DG non familiare e CDA senza membri esterni
- (D) AD e/o DG non familiare e CDA con membri esterni



- ✓ Le interviste rivelano che nella quasi totalità dei casi analizzati il principio della meritocrazia viene applicato anche nei confronti dei familiari
- ✓ Tra le aziende più grandi e cresciute a tassi più elevati prevalgono due modelli:
 - (D) i non familiari sono presenti sia come AD e/o DG sia nel consiglio di amministrazione
 - (A) i non familiari sono assenti in entrambi i ruoliE' da segnalare che in tutti i casi di tipo (A) esiste una struttura manageriale forte composta in prevalenza da non familiari
- ✓ Come prevedibile, nelle imprese più piccole i consigli di amministrazione sono ancora poco strutturati



“La famiglia resta il fulcro dell’imprenditoria, ma la famiglia imprenditrice non può essere una famiglia come le altre. Essa deve avere la capacità di distinguere quando parla come proprietà e quando parla come gestione dell’impresa. Deve saper valutare le professionalità in azienda senza essere distorta da normali sentimenti affettivi. Essa deve conquistare una cultura manageriale che è necessaria per crescere”.¹

La ricerca conferma che senza una vittoria su questo fronte, non sono possibili salti dimensionali nelle imprese familiari.

¹ L. Cordero di Montezemolo, Relazione alla Assemblea della Confindustria, 27.5.2004, p. 11



La famiglia proprietaria a servizio dell'impresa: il pay-out medio nel periodo considerato*

Tasso di crescita del fatturato	> 100 %	n.d.	A B	A B A A A
	50-100 %	C	A A	A
	< 50 %	A	C C	A n.d. B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		Dipendenti		

(A) *Pay-Out* medio <30%

(B) *Pay-Out* medio compreso tra il 30% e il 44%

(C) *Pay-Out* medio ≥45%

* Rapporto dividendi/utile medio annuo del periodo



La famiglia proprietaria a servizio dell'impresa: l'autofinanziamento delle immobilizzazioni nel periodo considerato*

<i>Tasso di crescita del fatturato</i>	> 100 %	n.d.	A A	B C A B B
	50-100 %	A	C A	A
	< 50 %	A	C A	A n.d. A
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti</i>		

- (A) Rapporto > 75%
- (B) Rapporto compreso tra il 50% e il 75%
- (C) Rapporto < 50%

* Totale autofinanziamento nel periodo / totale investimenti lordi in immobilizzazioni nel periodo



- ✓ La quasi totalità delle imprese più grandi cresciute a tassi più elevati ha adottato un *pay-out* medio inferiore al 30%
- ✓ Questi *pay-out* applicati a una redditività elevata hanno permesso di sostenere con l'autofinanziamento una quota > 50 % degli investimenti in immobilizzazioni in tutte le imprese più grandi cresciute a tassi più elevati, tranne due. Una di queste ha raccolto risorse finanziarie attraverso la quotazione e l'altra ha sempre mantenuto un rapporto di indebitamento elevato
- ✓ Tutte le imprese più piccole e quelle cresciute a tassi più contenuti (di cui si dispone del dato), tranne una, pur a fronte di *pay-out* più elevati, hanno autofinanziato più del 75% degli investimenti effettuati nel periodo. L'azienda anomala ha manifestato in questi anni una sensibile riduzione della redditività



Un imprenditore impegnato in un processo di apprendimento continuo

- ✓ Durante il processo di crescita aziendale gli imprenditori intervistati sono stati capaci di attivare un processo di crescita personale che li ha condotti a passare dal ruolo di “operatore diretto” al ruolo di “leader di un team manageriale”
- ✓ *“Ho dovuto imparare a lavorare con dirigenti più che con diligenti e loro hanno dovuto superare il processo duro e doloroso verso la responsabilizzazione”*
- ✓ In vari casi l'imprenditore ha trasferito il ruolo di “operatore diretto” a una persona di fiducia che di norma è in azienda da lungo tempo (vedi alter-ego)



- ✓ Ogni storia di successo contiene qualche insuccesso. Nelle imprese del campione gli errori vengono riconosciuti tempestivamente, si cerca rapidamente una soluzione e se non la si trova si chiude l'iniziativa accettando la perdita maturata
- ✓ *“Gli elementi necessari per un processo di crescita di successo sono tre: leadership, esperienza e cattive esperienze. Le cattive esperienze infatti sono ineliminabili in una storia di successo e, peraltro, se ben utilizzate, diventano la fonte per nuovi successi. Certo, occorre anche avere la forza di raccogliere i cocci e di ripartire”*



Le scelte di strategia organizzativa: “imparare dalle grandi aziende”

- ✓ I salti dimensionali si accompagnano ad un progressivo allargamento del team manageriale
- ✓ In quasi tutte le aziende analizzate sono stati assunti manager da aziende multinazionali o comunque di dimensioni maggiori. L’inserimento è avvenuto con gradualità uniformandosi al principio “squadra che vince si modifica”
- ✓ Si tratta di un passaggio delicato:
 - reso possibile da una maturità culturale raggiunta (“prima non li abbiamo presi perché eravamo troppo gelosi del ruolo familiare”);
 - reso possibile dalle maggiori dimensioni raggiunte (“prima eravamo troppo piccoli per convincere un manager di una multinazionale a venire da noi”);
 - che richiede molta attenzione (“prima di assumermi ci siamo visti per 6 mesi”);
 - che impone poi di dedicare tempo ed energie ad innestare nel team manageriale esistente i nuovi assunti;
 - che deve sopportare un tasso di insuccesso nelle assunzioni del 20-30%



“Imparare dalle grandi aziende”

- ✓ Un manager di una multinazionale, dal canto suo:
 - può essere interessato a lavorare in una azienda più piccola (seppur ben nota e in crescita) perché *“qui non devo perdere tempo a capire e gestire le logiche politiche, è tutto molto chiaro, onesto, franco, rispondo all'imprenditore e mi concentro sul mio lavoro”*; perché *“qui ho avuto una visibilità sul mercato che nella multinazionale non avrei mai avuto”*; perché *“mi è piaciuta questa famiglia”*; perché *“si tratta di una bella sfida”*
 - deve affrontare un cambiamento: *“prima l'amministratore delegato era un mio pari e insieme a lui dovevo convincere qualcun altro; qui invece l'imprenditore è sempre un po' antagonista e mi dà una libertà minore di quella che avevo prima”*
- ✓ L'esperienza di aziende multinazionali o più grandi è stata assimilata anche attraverso:
 - la vendita di prodotti/servizi a grandi aziende;
 - la partecipazione temporanea di grandi aziende al capitale dell'impresa;
 - la partecipazione dell'imprenditore al CDA di grandi aziende



Le scelte di strategia organizzativa: i sistemi di integrazione e di controllo

I salti dimensionali si accompagnano a:

- ✓ l'estensione della delega superando le naturali resistenze dell'imprenditore
- ✓ la costituzione di comitati di direzione (formali o informali)
- ✓ i sistemi di controllo economico che consentono di determinare risultati per area di business
- ✓ i meccanismi di controllo finanziario con particolare attenzione all'andamento del capitale investito e del rapporto di indebitamento



Le scelte di strategia competitiva: innovazione e qualità'

- ✓ In termini strategici, l'elemento comune che emerge dalle aziende analizzate è la scelta di competere sull'innovazione e sulla qualità dei prodotti offerti in modo da giustificare un premio di prezzo rispetto a quelli praticati dai concorrenti. Tale strategia è applicata sia dalle aziende che operano esclusivamente nei segmenti dell'alto di gamma che da quelle che operano in segmenti meno elitari
- ✓ La qualità è intesa non come un astratto standard al quale uniformarsi, ma come "rispondenza dinamica" a ciò che i clienti si aspettano.
- ✓ La scelta delle aziende di operare con prodotti di qualità è sostenuta dai necessari investimenti in ricerca e sviluppo di prodotti e processi
- ✓ Investire sulla innovazione e sulla qualità dei prodotti significa anche investire sulla integrazione della filiera (per garantire la qualità nell'intero processo) e sulla costruzione di un *brand* dell'azienda (per comunicare l'unicità offerta)



Le scelte di strategia competitiva: la narrow diversification

- ✓ La scelta di nuove aree strategiche (geografiche, di gamma, di segmento, di canale) nelle quali entrare avviene partendo da quelle nelle quali è più semplice la replica della formula imprenditoriale originaria. Non a caso nel periodo considerato il rapporto fatturato estero su fatturato totale è aumentato in quasi tutte le imprese analizzate (14) e in sei casi (di imprese di maggiori dimensioni e a tasso di crescita più elevato) in modo significativo
- ✓ L'ingresso nelle nuove aree avviene sempre con l'umiltà dovuta al fatto che si va ad operare in aree delle quali si conosce poco o comunque meno dei concorrenti che già vi operano. Questo atteggiamento è frutto di una non facile disciplina perché una azienda leader in un certo territorio strategico corre sempre il rischio di pensare di poter operare con successo anche in ambiti diversi
- ✓ Tutti questi passaggi avvengono in successione (più o meno distanziati) cercando di radicarsi nel nuovo territorio strategico prima di entrare in uno successivo



- √ Occorre non perdere mai di vista il territorio originario dove spesso si concentra ancora buona parte dei ricavi e, soprattutto, della redditività. In sostanza, le aziende esaminate applicano la logica della *duplication* non trascurando mai la crescita secondo la logica *scaling* nel business originario
- √ Anche se spesso si entra in nuovi territori prima con investimenti limitati e poi via via più importanti, per qualche passaggio in un nuovo territorio può essere necessario un grande cambiamento (per esempio, se avviene attraverso una acquisizione). Ma in questo caso, il passaggio è ben ponderato, è ben preparato e viene anche rinviato se si ritiene di non essere ancora pronti. Così può succedere che queste aziende esaminino molti dossier prima di decidersi a compiere una acquisizione



Le scelte di strategia competitiva: il miglioramento della produttività'

- ✓ In una azienda che cresce e che produce risultati positivi sembra naturale una minor tensione a ricercare continui miglioramenti della produttività. Così non è nelle aziende del campione. Alcune di esse ne fanno addirittura una bandiera: *“da noi esiste un governo ossessivo dei costi”*; *“appena arrivato, ho tagliato tutti i costi di rappresentanza non necessari”*.
- ✓ Nel controllo dei costi, spesso, è impegnato in prima persona l'imprenditore che pretende da tutti il controllo dei dettagli.
- ✓ Il controllo dei dettagli è necessario sia per capire quali sono i costi improduttivi sui quali è necessario intervenire che per capire come selezionare gli investimenti, stando bene attenti a non sacrificare quelle aree dove è necessario mantenere un primato



Le acquisizioni

- ✓ Non tutte le imprese analizzate hanno perseguito acquisizioni, ma solo in alcune imprese più piccole esiste una totale chiusura ad operazioni di acquisizione sia con riferimento al periodo considerato sia agli anni precedenti o successivi
- ✓ Le imprese che hanno effettuato acquisizioni hanno comunque perseguito anche un'importante crescita organica
- ✓ Le imprese che hanno effettuato acquisizioni sono cresciute mediamente ad un tasso più elevato
- ✓ La motivazione alla base dell'acquisizione è soprattutto correlata alla situazione del settore: ad esempio, se l'impresa opera nella nicchia, cerca fatturato in nuovi mercati o l'ampliamento/completamento della gamma offerta. Nei casi analizzati le acquisizioni sono state finalizzate soprattutto a:
 - acquisire brand noti nel proprio business o in business limitrofi
 - acquisire quote di mercato all'estero



Le acquisizioni (segue)

- ✓ Le aziende che hanno effettuato acquisizioni (anche se tali operazioni non sono state del tutto positive) hanno continuato ad acquisire altre aziende e dichiarano di voler continuare, cercando di sfruttare quanto imparato dalle precedenti acquisizioni con riferimento in particolare a quattro aspetti:
 - individuazione dell'impresa target;
 - valutazione dell'impresa target;
 - grado e modalità di integrazione dell'impresa target
 - organizzazione del team dedicato alle acquisizioni



Considerazioni di sintesi in merito alla ricerca empirica condotta sui 18 casi analizzati

Nel campione di 18 casi analizzati è stato possibile avviare e sostenere nel tempo percorsi di crescita profittevole ad alcune condizioni:

- I. compagine proprietaria di controllo coesa;
- II. imprenditori giovani o figli/e motivati/e;
- III. imprenditori “mai presuntuosi” e “sempre in moto”;
- IV. management coeso e periodicamente rinnovato (“squadra che vince si modifica”);
- V. investimenti elevati e collegati alla strategia e al mercato più che vincolati alle competenze esistenti in azienda.
- VI. strategia competitiva fondata su innovazioni e “qualità dinamica”;
- VII. *narrow diversification* in termini di gamma di prodotti, segmenti di mercato, canali di vendita, mercati geografici;
- VIII. disponibilità a valutare anche percorsi di crescita esterna tramite acquisizioni;
- IX. impegno per il miglioramento della produttività, anche attraverso il riposizionamento internazionale delle attività;
- X. controllo dell’andamento della redditività (senza accettare lunghi periodi di bassa redditività) e degli equilibri finanziari (sostenuti anche da elevato autofinanziamento)