



# **DINAMICHE DI CRESCITA DELL'IMPRESA ITALIANA A CONTROLLO FAMILIARE**

**Sintesi dei risultati della ricerca**

A cura di Ugo Lassini

Lucidi di supporto al Capitolo 1 del testo:  
“Capaci di Crescere”, a cura di Guido Corbetta

Reti, accordi e cooperazioni aziendali – aprile 2009 – VICENZA



# INDICE

- |                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 1. Premesse                         | p. 3  |
| 2. Le scelte metodologiche          | p. 5  |
| 3. L'avvio del processo di crescita | p. 8  |
| 4. Salti dimensionali e successo    | p. 23 |
| 5. Una sintesi finale               | p. 48 |



# 1. PREMESSE

## Le domande all'origine della ricerca

Perchè alcune aziende o gruppi di aziende di medie e grandi dimensioni a controllo familiare avviano un percorso di crescita ed altre no?

Quali sono le condizioni per fare un salto dimensionale senza cadere in una delle molte trappole disseminate lungo un percorso di crescita?



## Le convinzioni all'origine della ricerca

- ✓ La dimensione delle aziende è una variabile strategica: imprenditori e manager devono scegliere periodicamente una dimensione conveniente
- ✓ Per sostenere un vantaggio competitivo nei confronti di vecchi e nuovi concorrenti le imprese italiane devono investire in innovazione, controllo dei mercati tradizionali, penetrazione in nuovi mercati: ciò impone l'aumento del numero di medie imprese dotate della forza necessaria per effettuare investimenti a ritorno differito
- ✓ La non crescita induce inerzia imprenditoriale e fenomeni di spiazzamento strategico: ciò indebolisce le singole imprese e il sistema-Paese
- ✓ Il controllo familiare non è sempre di ostacolo alla crescita dimensionale: esistono casi di imprese familiari che crescono a tassi elevati, per periodi non brevi, con buoni risultati reddituali



## 2. LE SCELTE METODOLOGICHE

- ✓ Le domande all'origine della ricerca hanno imposto una metodologia di ricerca qualitativa, mirata più a scoprire modelli e pratiche piuttosto che a verificare teorie esistenti
- ✓ Per questo sono stati selezionati alcuni casi esemplari e sono state condotte interviste a imprenditori e membri dei team manageriali per un totale complessivo di oltre 100
- ✓ Per condividere via via quanto emerso dalle interviste il gruppo di ricerca, composto da 14 ricercatori, si è riunito 15 volte dal giugno 2003 all'ottobre 2004
- ✓ Le evidenze raggiunte nella ricerca costituiscono una sorta di *best practices* o di ipotesi per ulteriori ricerche che imprenditori, manager, banchieri e ricercatori possono valutare se e come applicare



## IL PROCESSO DI SELEZIONE DELLE IMPRESE

Imprese analizzate	Meccanica	Tradizionale	Chimica	Alimentare	Totale
A) Imprese con > 50 dipendenti con dati 1997 – 2001	2.285	766	751	455	4.257
B) Tasso di crescita 1997-2001 nei comparti considerati	27%	21%	29%	20%	
C) Imprese familiari cresciute > 50% nel periodo 1997 – 2001	752	174	208	107	1.241
D) Imprese familiari con > 250 dipendenti, cresciute > 50% nel periodo 1997 – 2001, ROI positivo nel 2000 e nel 2001	98	23	33	14	168

Imprese analizzate del tipo D)	3	2	2	3	10
Imprese con < 250 dipendenti	-	1	1	1	3 <sup>1</sup>
Imprese cresciute < 50%	1	2	1	1	5 <sup>2</sup>
<b>Totale imprese familiari analizzate<sup>3</sup></b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

<sup>1</sup> Trattasi di imprese rispettivamente con 100, 196 e 200 dipendenti nel 2002

<sup>2</sup> Trattasi di imprese con un tasso di crescita medio del 30,8% nel periodo

<sup>3</sup> Per imprese a controllo familiare si intendono le imprese controllate da uno o più proprietari legati tra loro da legami di parentela e affinità. Nella ricerca sono state considerate solo imprese in cui la proprietà e/o la gestione sono detenute e affidate anche o solo ad esponenti almeno della seconda generazione.



# LE 18 IMPRESE ANALIZZATE

*Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)*

<i>&gt; 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>&lt; 50 %</i>	Fratelli Sassi (A)	Sifi (C) Fratelli Carli (A)	Ermenegildo Zegna (B) Max Mara (B) SCM Group (D)
	<i>&lt; 250</i>	<i>250 - 1000</i>	<i>&gt; 1000</i>

*Dipendenti (2002)*

A) ALIMENTARE

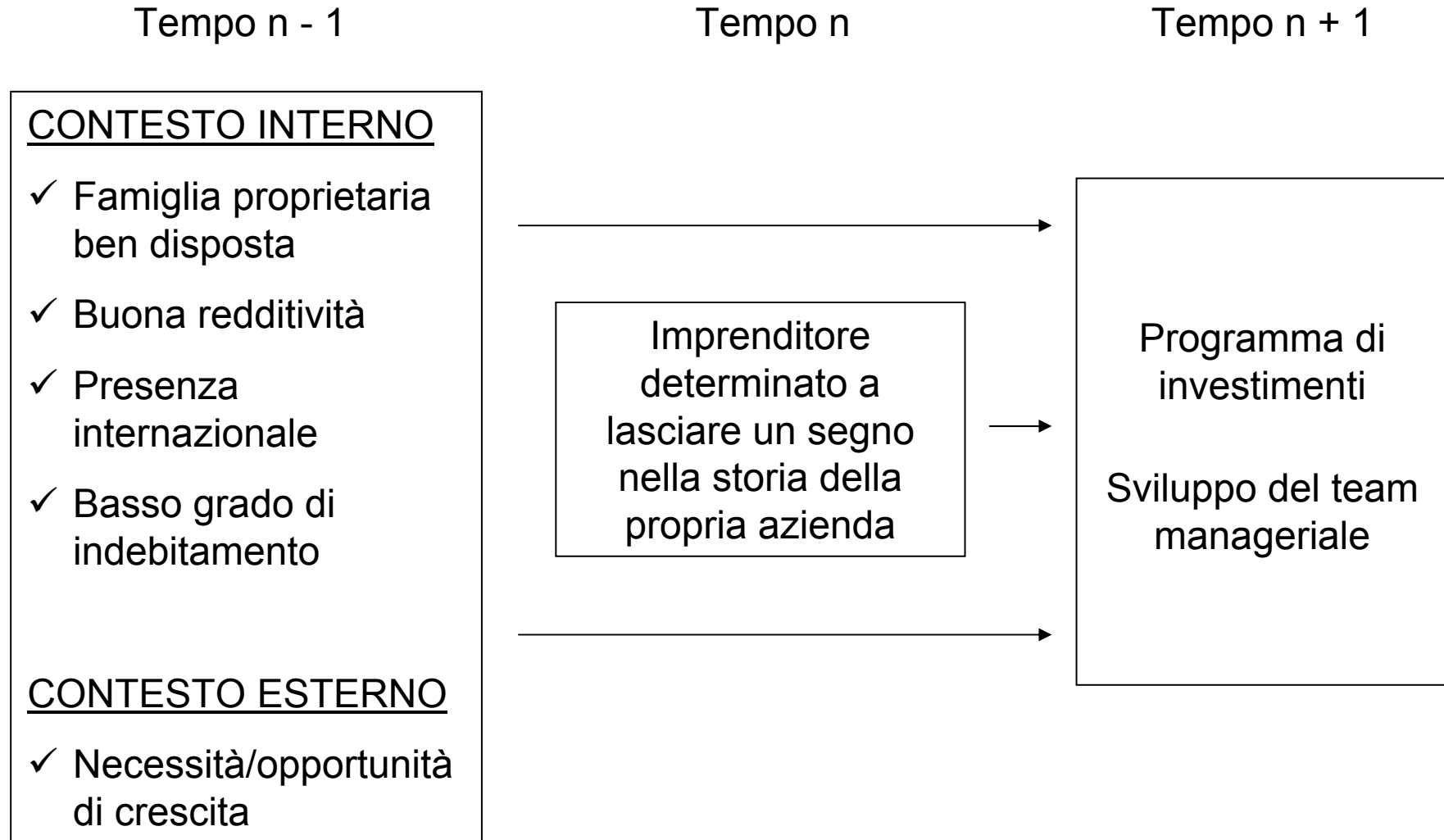
B) TRADIZIONALE

C) CHIMICA-FARMACEUTICA

D) MECCANICA



### 3. L'AVVIO DEL PROCESSO DI CRESCITA







## UNA FAMIGLIA PROPRIETARIA BEN DISPOSTA: MODELLI DI CONTROLLO ULTIMO

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	<b>B</b>	<b>A</b> <b>B</b>	<b>A B</b> <b>A B</b> <b>B</b>
	50-100 %	<b>C</b>	<b>C</b> <b>C</b>	<b>C</b>
	< 50 %	<b>C</b>	<b>C</b> <b>B</b>	<b>C</b> <b>C</b> <b>C</b>
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- (A) Una persona detiene il controllo totale insieme a moglie e figli (di cui 3 quotate)
- (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 quotate)
- (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 REDDITIVITA' DEL CAPITALE INVESTITO – RONA (1997)\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	A	B A	B B A C (1998) A
	50-100 %	C (1998)	B A	A
	< 50 %	B	A A	A A B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</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 (1997)

*Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)*

<i>&gt; 100 %</i>	n.d.	A B	A B A B B
<i>50-100 %</i>	A	C B	B
<i>&lt; 50 %</i>	C	C C	A C A
	<i>&lt; 250</i>	<i>250 - 1000</i>	<i>&gt; 1000</i>

*Dipendenti (2002)*

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



- ✓ I mercati internazionali rappresentano un vettore di crescita a disposizione che le imprese analizzate, in particolare le più grandi, avevano già utilizzato prima del 1997. 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 nel 1997 e quindi hanno potuto utilizzare in misura minore il vettore di sviluppo dell'internazionalizzazione 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 (1997)\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	B	B A	B A A B A
	50-100 %	A	C <sup>1</sup> B	A
	< 50 %	B	A (1999) A	A A C <sup>2</sup>
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</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

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

<sup>2</sup> 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"





## IL CONTESTO ESTERNO: NECESSITA' / OPPORTUNITA' DI CRESCITA

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	<b>B</b>	<b>B</b> <b>B</b>	<b>C</b> <b>A,C</b> <b>A,B</b> <b>C</b> <b>A</b>
	50-100 %	<b>E</b>	<b>C</b> <b>A,D</b>	<b>A,C</b>
	< 50 %	<b>C</b>	<b>C</b> <b>C</b>	<b>D</b> <b>D</b> <b>E</b>
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</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



## UN IMPRENDITORE AMBIZIOSO: ETA' DEL LEADER NEL 1997

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</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 (2002)</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 strategie 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 RISPETTO AL FATTURATO 1997\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	<b>B</b>	<b>B</b> <b>A</b>	<b>B</b> <b>A</b> <b>A</b> <b>A</b> <b>A</b>
	50-100 %	<b>C</b>	<b>B</b> <b>C</b>	<b>B</b>
	< 50 %	<b>C</b>	nd <b>C</b>	<b>C</b> nd <b>C</b>
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</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

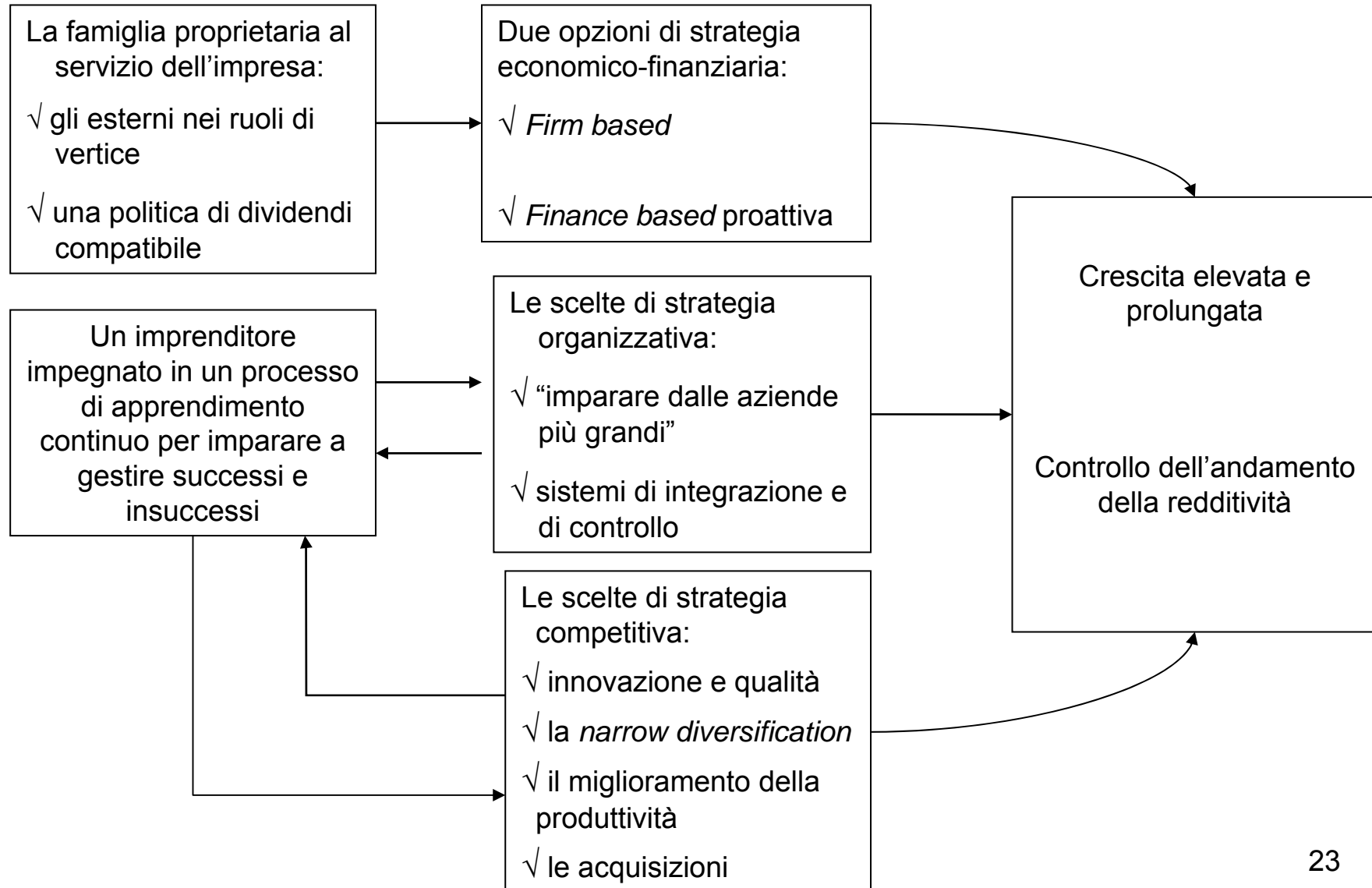


## UN TEAM CON ALTER-EGO E MANAGER

- ✓ 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



## 4. Salti dimensionali e successo





## LA FAMIGLIA PROPRIETARIA A SERVIZIO DELL'IMPRESA: I NON FAMILIARI NEI RUOLI DI VERTICE

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</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 (2002)</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”.<sup>1</sup>*

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

<sup>1</sup> 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 (1997-2002)	> 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 (2002)		

(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 (1997-2002)</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 (2002)</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 OPZIONI DI STRATEGIA ECONOMICO-FINANZIARIA\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	<b>B</b>	<b>A</b> <b>A</b>	<b>C</b> <b>A</b> <b>A</b> <b>A</b> <b>A</b>
	50-100 %	<b>B</b>	<b>B</b> <b>C</b>	<b>B</b>
	< 50 %	<b>B</b>	<b>C</b> <b>C</b>	<b>B</b> <b>B</b> <b>B</b>
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

(A) Percorso *Finance-Based* proattivo

(B) Percorso *Firm-Based*

(C) Percorso *Finance-Based* statico

\* A questo elemento è dedicata la presentazione del Prof. Stefano Caselli





## 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%



- ✓ 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



## IL TASSO DI ROTAZIONE NEL PERIODO CONSIDERATO\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	A	A C	B B B B C
	50-100 %	A	B B	C
	< 50 %	B	n.d. B	B B B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

(A) Tasso di rotazione in crescita

(B) Tasso di rotazione stabile (variazione compresa tra +0,5 e – 0,5 punti percentuali)

(C) Tasso di rotazione in diminuzione

\* Fatturato / (debiti finanziari + capitale netto) a inizio esercizio



## IL RAPPORTO DI INDEBITAMENTO NEL PERIODO CONSIDERATO\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	A	A B	C B B A B
	50-100 %	A	B A	C
	< 50 %	B	n.d. B	B B A
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- (A) Rapporto di indebitamento in calo
- (B) Rapporto di indebitamento stabile (variazione compresa tra 0,5 e – 0,5 punti percentuali)
- (C) Rapporto di indebitamento in aumento

\* Posizione finanziaria netta / capitale netto (depurato dall'incremento delle riserve di rivalutazione eventualmente verificatosi a partire dall'anno 2000)



## 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 PRODUTTIVITA'

- ✓ 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 SCELTE DI STRATEGIA COMPETITIVA: LE ACQUISIZIONI

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	C	C B	A A B A A
	50-100 %	C	A C	A
	< 50 %	C	B C	B C B
		< 250	250 - 1000	> 1000
		<i>Dipendenti (2002)</i>		

- (A) Acquisizioni con impatto elevato sul fatturato
- (B) Acquisizioni con impatto limitato sul fatturato
- (C) Assenza di 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 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



## IL CONTROLLO DELL'ANDAMENTO DELLA REDDITIVITA'\*

<i>Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)</i>	> 100 %	A	A C (2003)	A A (2003) D (2003)	C (2003) B (2003)
	50-100 %	A	B C		C
	< 50 %	B	D D		C B C
		< 250	250 - 1000	> 1000	
		<i>Dipendenti (2002)</i>			

- (A) ROE in crescita (e superiore al 10% nel 2002)
- (B) ROE stabile (variazione compresa tra +/- 2 punti percentuali)
- (C) ROE in calo e superiore al 10% nel 2002
- (D) ROE in calo e inferiore al 10% nel 2002

\* ROE =  $\text{Reddito netto} / \text{capitale netto a inizio esercizio}$  (depurato dall'incremento delle riserve di rivalutazione eventualmente verificatosi a partire dall'anno 2000)



- ✓ La metà delle aziende analizzate (casi A e B) ha coniugato il successo competitivo (misurato dal tasso di crescita) con il successo reddituale (ROE in crescita o stabile nel periodo considerato)
- ✓ Altre sei aziende (casi C) hanno conseguito un elevato successo competitivo “controllando” la riduzione della redditività che comunque presenta un ROE 2002 superiore al 10%
- ✓ Delle tre aziende (casi D) che hanno visto ridursi il ROE 2002 al di sotto del 10% è da segnalare che due di esse sono cresciute a tassi molto contenuti



## 5. UNA SINTESI FINALE

La ricerca suggerisce due conclusioni per le famiglie proprietarie e per gli imprenditori:

- √ 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





- √ È possibile avviare e sostenere 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)



La ricerca suggerisce anche il cambiamento di un atteggiamento per *policy makers*, banchieri e opinionisti:

- ✓ l'enfasi sulla necessità della crescita (“se non si cresce si perde”) può non rappresentare il modo più efficace per aumentare il numero di imprese familiari che avviano un percorso di crescita;



✓ occorre, a partire da una logica diversa (“se si cresce si vince”), mettere a punto politiche volte a:

- plasmare un clima culturale che valorizzi l’imprenditorialità;
- educare le famiglie proprietarie a concentrare risorse sui talenti imprenditoriali presenti nelle aziende controllate;
- premiare gli imprenditori che hanno realizzato percorsi di crescita suscitando “effetti imitativi” da parte di altri imprenditori;
- sostenere selettivamente le imprese scegliendo quelle con formule imprenditoriali che funzionano;
- accompagnare le imprese presenti nei mercati esteri nei loro processi di ulteriore sviluppo internazionale;
- aumentare il grado di solidità finanziaria delle imprese