

PROOF COVER SHEET

Journal Acronym: AMMI
Authors: di Massimo Lazzari and e Davide Mondaini
Article Title: Il valore delle imprese familiari: l'Osservatorio Family Business Academy
Enclosures: 1) Query sheet
2) Article proofs

Queries are marked in the margins of the proofs, and you can also click the hyperlinks below.

NO QUERIES

Il valore delle imprese familiari: l'Osservatorio Family Business Academy

di Massimo Lazzari (*) e Davide Mondaini (**)

In questo contributo si espongono i risultati di un'analisi condotta dall'Osservatorio Family Business Academy relativi alla capacità di creare valore delle imprese familiari. L'indagine è stata condotta su un campione di aziende dell'Emilia Romagna e mette a confronto i dati raccolti con quelle delle imprese a conduzione non familiare per trarne un interessante confronto.

Premesse

Le imprese familiari costituiscono da sempre l'ossatura del tessuto economico e imprenditoriale italiano, sia in termini numerici che di contributo al PIL e all'occupazione. Si stima che in Italia le imprese familiari siano circa 784.000, oltre l'85% del totale delle imprese nazionali, e che impieghino circa il 70% degli addetti complessivi (1).

La rilevanza di questa particolare tipologia di imprese è quindi sicuramente elevata e pone diverse questioni da affrontare.

La prima è: che cosa si intende esattamente per impresa familiare?

Tra le molteplici definizioni che si sono sviluppate nella letteratura economica relativamente a questo particolare filone di studi, quella più efficace sembra essere quella che la identifica come l'impresa il cui sviluppo è condizionato da due elementi:

- gli affetti e i rapporti familiari;
- gli *asset* patrimoniali privati dell'imprenditore e della sua famiglia.

È evidente infatti che nell'impresa familiare, a differenza di quanto avviene nelle altre tipologie di impresa, la famiglia imprenditoriale condiziona e governa direttamente gli aspetti centrali della gestione aziendale, tra cui ad esempio l'assetto societario, la trasmissione del capitale, la distribuzione del reddito, gli investimenti, gli organi sociali, il *management*, ecc.

Inoltre, in molti casi, il patrimonio personale della famiglia è, di fatto, fonte indiretta di sostentamento e di garanzie per l'azienda,

dove per patrimonio personale non si intende soltanto quello finanziario e tangibile (immobili), ma anche tutti quegli *asset* intangibili (tra cui ad esempio la reputazione e il buon nome della famiglia) che possono contribuire a creare un vantaggio competitivo per l'impresa stessa.

Dato per assunto che l'impresa familiare è un sistema speciale, unico e con fortissime specificità che la differenziano in modo importante dalle altre tipologie di impresa, questa unicità come impatta sulle prestazioni dell'impresa e sulla sua capacità di creare valore?

Detto in altre parole, lo straordinario apporto del sistema famiglia e del sistema patrimonio al sistema impresa (in termini di passione, tenacia, flessibilità, naturale orientamento al cliente, focalizzazione sul lungo periodo, capacità di trasmettere sicurezza all'interno e all'esterno, reputazione, credibilità), genera o no un reale vantaggio competitivo per l'impresa di famiglia?

Per tentare di fornire una risposta oggettiva e concreta a questi interrogativi, è nato nel 2015 un Osservatorio permanente (giunto nel 2016 alla seconda edizione) che prende in esame le piccole e medie imprese familiari dell'Emilia Romagna e le mette a confronto con quelle non familiari sotto diversi elementi di analisi.

Note:

(*) Partner Associato Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners e Family Business Academy

(1) Fonte Aidaf.

Tale Osservatorio è stato progettato e realizzato da parte di un nuovo soggetto, unico nel panorama nazionale, denominato Family Business Academy.

L'Osservatorio Family Business Academy

La Family Business Academy è un centro di competenze multidisciplinari per le PMI familiari dell'Emilia Romagna, promosso da diversi soggetti che dell'Impresa Familiare fanno da sempre il loro principale ambito di attività.

Nata nel 2015 con la missione di supportare le imprese familiari nel perseguimento dei loro obiettivi di lungo periodo, eroga servizi di *advisoring* e *coaching*, rivolti alle imprese e alle famiglie imprenditrici, relativi alle seguenti aree:

- strategia e *performance*;
- *governance*;
- organizzazione e comunicazione;
- patrimonio e finanza;
- competenze e ruoli;
- *next generation planning*.

Un'attività fondamentale svolta dalla Family Business Academy è la realizzazione di un Osservatorio permanente sulla creazione di valore da parte delle imprese familiari dell'Emilia Romagna, che si pone i seguenti principali obiettivi:

- mappare la popolazione delle imprese familiari dell'Emilia Romagna, in termini di numerosità e cluster di appartenenza (Provincia, dimensioni, settori di attività, ...);
- mettere a confronto le peculiarità e le prestazioni economico-finanziarie degli ultimi anni delle imprese familiari con quelle delle imprese non familiari;
- identificare gli elementi distintivi e i punti di attenzione delle imprese familiari rispetto alle Imprese non familiari;
- evidenziare le opportunità/aree di miglioramento e gli indirizzi strategici per la crescita e la riorganizzazione dell'impresa familiare;
- gettare le basi per un monitoraggio costante e periodico dell'evoluzione nel tempo delle imprese familiari della Regione e delle loro caratteristiche e prestazioni.

L'Osservatorio è giunto già alla seconda edizione, e i risultati aggiornati, presentati nell'ambito del *Workshop* annuale della Family Business Academy tenutosi a

Bologna il 6 ottobre 2016, sono sintetizzati di seguito (2).

La popolazione di riferimento

In Emilia Romagna si stima che le imprese familiari (sotto forma di società di capitali) siano circa 16.300, di cui oltre 13.000 con fatturati inferiori a 5 mln euro.

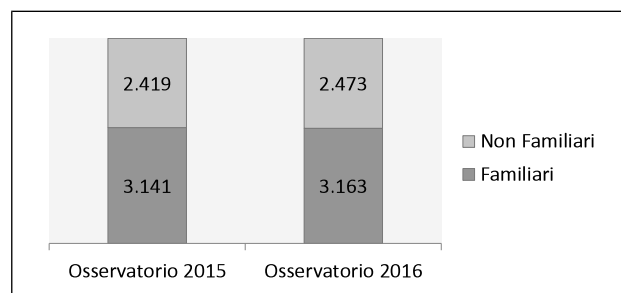
Di queste l'Osservatorio FBA ha preso in esame 3.163 imprese familiari con fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (erano 3.141 nella prima edizione dell'Osservatorio) (3).

Questo campione è stato messo a confronto con le imprese non familiari con sede in Emilia Romagna e fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (2.473 imprese, erano 2.419 l'anno scorso).

Complessivamente quindi l'Osservatorio è stato realizzato su un campione di 5.636 società di capitali attive, con sede in Emilia Romagna e fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (in crescita rispetto alle 5.560 società incluse nel campione nella 1° edizione dell'Osservatorio, Tavola 1).

In termini di distribuzione geografica, quasi il 70% delle imprese familiari esaminate si concentra nelle Province di Bologna (23%),

Tavola 1 - La popolazione di riferimento

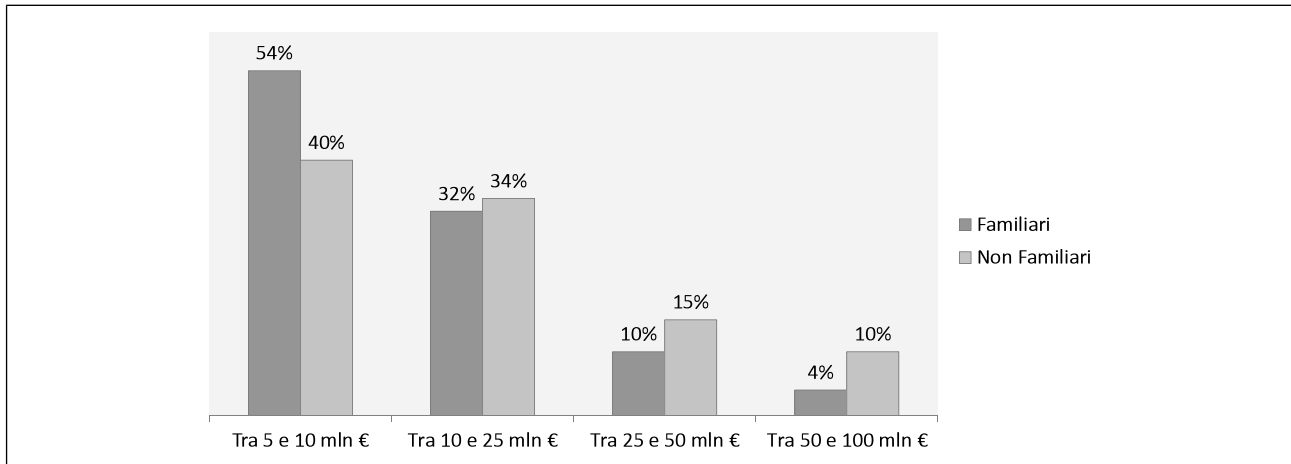


Note:

(2) Osservatorio "Valore Imprese di Famiglia", 2° edizione, ottobre 2016 (www.familyacademy.it).

(3) Le società esaminate nell'Osservatorio sono state definite "imprese familiari" nei casi in cui la quota di controllo del capitale sociale (>51%) sia in mano a uno o più individui o famiglie. Nei casi in cui tale criterio non sia rispettato, sono state definite "imprese non familiari" le società che presentino come ultimo azionista di riferimento (risalendo la catena di controllo) un individuo o una famiglia che possieda almeno il 50,01% del capitale sociale della *holding* principale. Tutte le altre società del campione sono state definite "imprese non familiari".

Tavola 2 - La popolazione di riferimento: distribuzione per cluster dimensionale



Modena (19%), Reggio Emilia (14%) e Parma (13%), concentrazione che si conferma anche per le imprese non familiari.

Esaminando la composizione del campione in termini di *cluster* dimensionali (Tavola 2), oltre la metà delle imprese familiari esaminate ha una dimensione inferiore ai 10 mln euro (il 40% per quelle non familiari), mentre solo il 4% delle stesse supera i 50 mln euro (il 10% per quelle non familiari).

La distribuzione del campione per macro-settori evidenzia che circa un terzo delle imprese familiari esaminate opera nel settore del commercio (33%), seguito da meccanica (12%) e industria metallifera (10%).

L'Osservatorio FBA prende quindi in esame questo campione di imprese mettendo a confronto le imprese familiari con quelle non familiari relativamente a 4 aree di analisi:

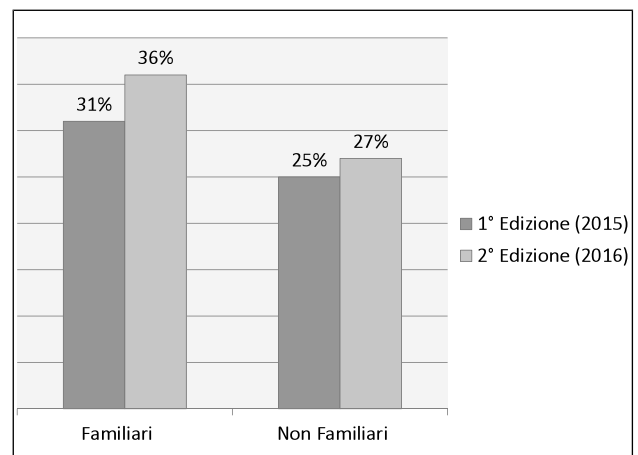
- la creazione di valore;
- le *performance* economico-finanziarie;
- la creazione di occupazione;
- i modelli di *leadership* e *governance*.

Creazione di valore

Nell'Osservatorio FBA si definiscono "imprese che creano valore" quelle imprese che, in un determinato arco di tempo, presentino un aumento del fatturato e della redditività caratteristica.

Esaminando i risultati dell'ultima rilevazione (Tavole 3, 4 e 5), che ha riguardato i dati degli ultimi 6 anni (periodo 2010-2015 ove disponibile il bilancio 2015, altrimenti periodo 2009-2014), si rileva che il 36% delle imprese familiari ha creato valore (era il 31% nell'edizione

Tavola 3 - Imprese familiari e non familiari a confronto: creazione di valore



2015 dell'Osservatorio), mentre il 14% lo ha distrutto (il 18% nel 2015), e che il 70% delle imprese familiari ha aumentato il proprio fatturato (il 67% nel 2015).

Dall'altro lato, la percentuale di imprese non familiari che, nello stesso periodo, ha creato valore è il 27% (era il 25% nel 2015) e quella delle imprese non familiari che ha aumentato il fatturato è il 62% (il 59% nel 2015).

In sintesi, quindi, si evince che le imprese familiari confermano una maggior capacità di creazione di valore e di crescita rispetto a quelle non familiari, con un netto miglioramento rispetto alla rilevazione effettuata nella prima edizione dell'Osservatorio.

Un altro dato significativo è rappresentato dalla distribuzione delle imprese che creano

Tavola 4 - La mappa del valore 2010-2015 - Imprese familiari

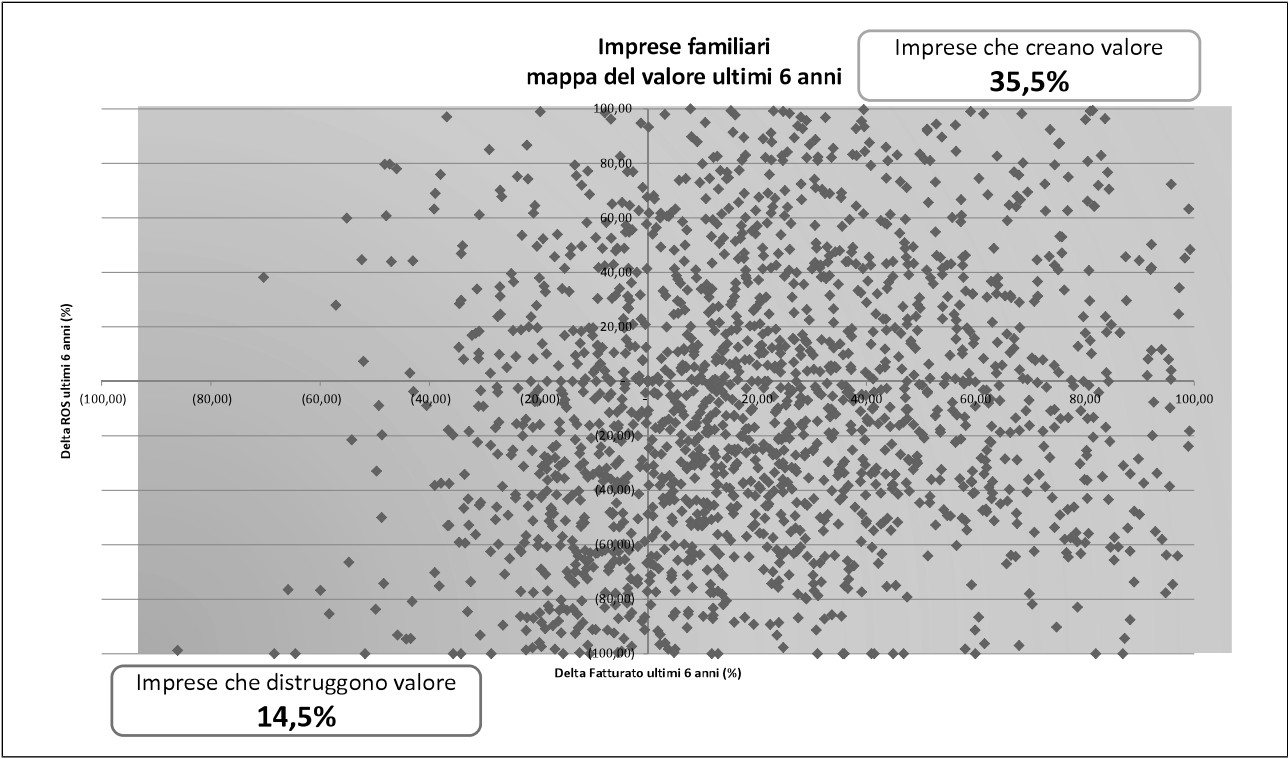


Tavola 5 - La mappa del valore 2010-2015 - Imprese non familiari

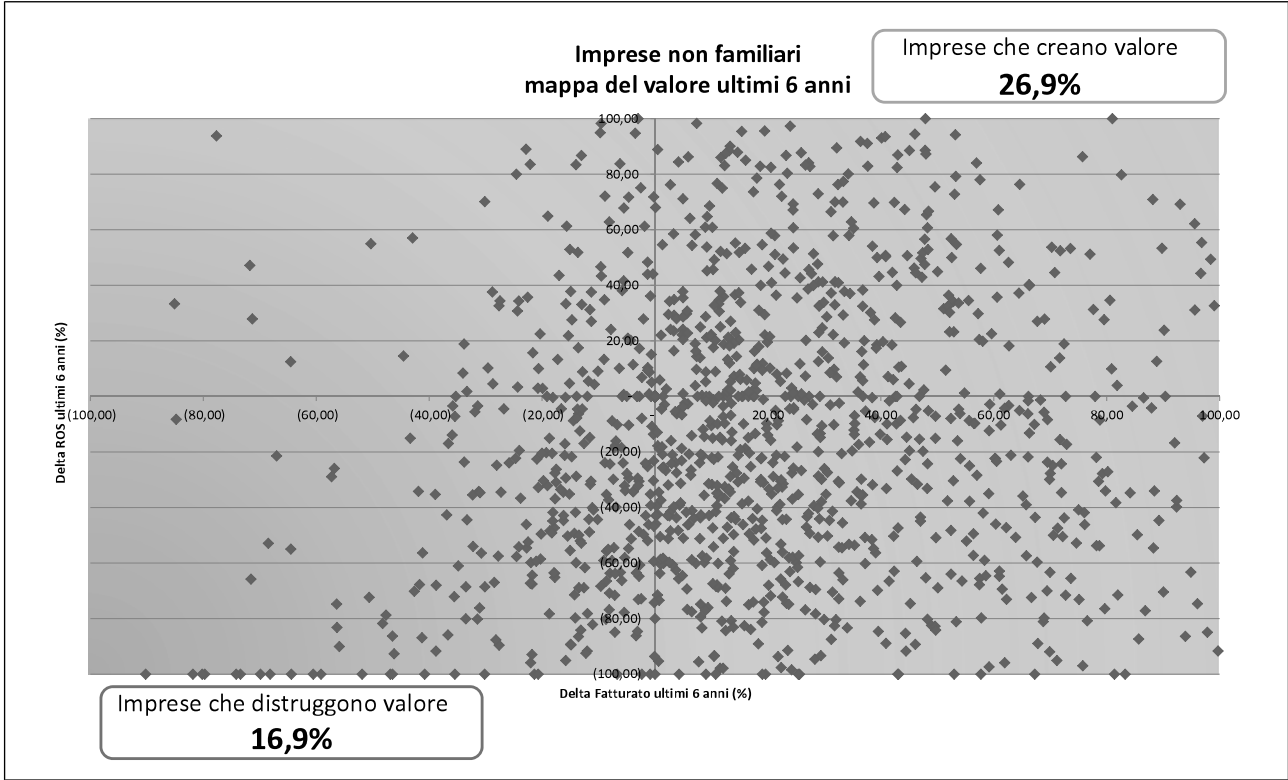
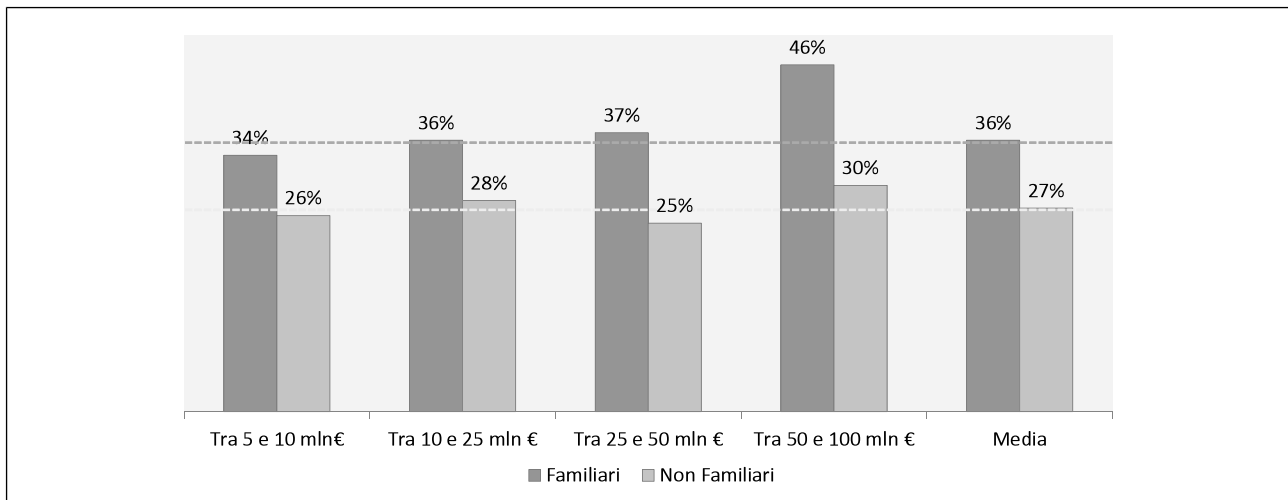


Tavola 6 - Creazione di valore per cluster dimensionale



valore in relazione al cluster dimensionale (Tavola 6). Da questa analisi si rileva che le imprese di maggiori dimensioni (sia familiari che non familiari) presentano una maggior capacità di creazione di valore: infatti all'interno del cluster di imprese con fatturato superiore ai 50 mln euro la percentuale di quelle che hanno creato valore sale al 46% per le imprese familiari (contro una media del 36%) e al 30% per quelle non familiari (media 27%).

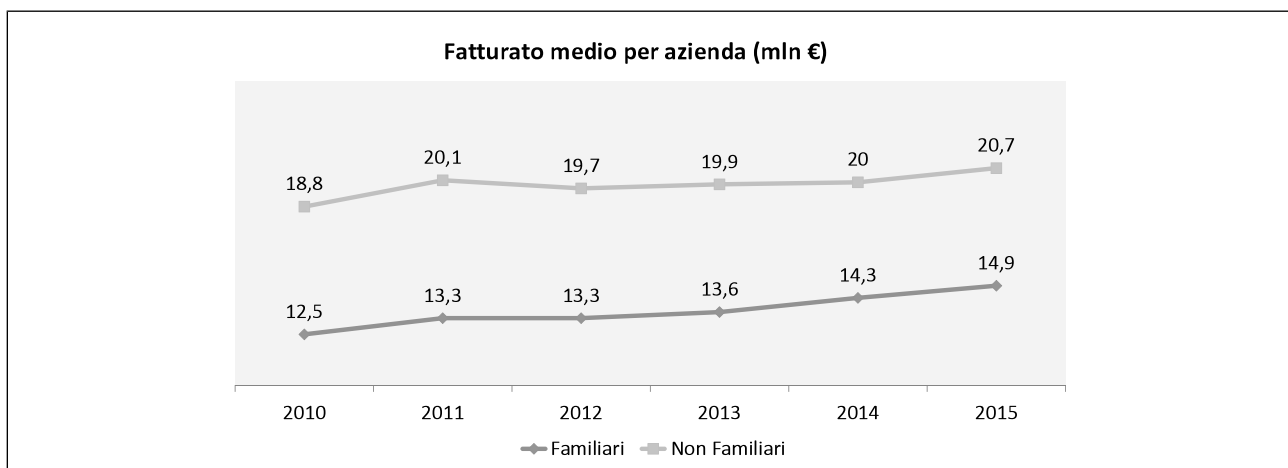
Esaminando infine i macro-settori di attività l'Osservatorio mette in luce quelli più performanti (farmaceutico-medicale, petrolchimica e meccanica sia per le familiari che per le non familiari) e quelli meno performanti (costruzioni e tessile-abbigliamento in entrambi i casi).

Performance economico-finanziarie

Esaminando le *performance* economico-finanziarie delle imprese familiari e non familiari negli ultimi 6 anni, emergono dall'Osservatorio FBA altre importanti considerazioni, sintetizzate nei punti seguenti:

- nel periodo esaminato le imprese familiari sono cresciute come unità del +5,5%, meno di quelle non familiari (+8,8%);
- il fatturato delle imprese familiari è cresciuto del +20,7%, con un'accelerazione nell'ultimo anno rispetto alle imprese non familiari (+15,9%);
- il fatturato medio delle imprese familiari (Tavola 7) è cresciuto da 12,5 mln euro a 14,9

Tavola 7 - La dimensione media delle imprese



mln euro, ma continua a scontare un *gap* importante rispetto a quello delle imprese non familiari (da 18,8 mln euro a 20,7 mln euro);

- continua il miglioramento delle marginalità delle imprese familiari (Tavola 8), con un EBITDA medio che è cresciuto nel 2015 fino al 7,3%, mantenendosi allineato a quello delle imprese non familiari;
- le imprese familiari mantengono una solidità patrimoniale (Tavola 9) in media inferiore a quella delle imprese non familiari (debiti pari a 1,63 volte i mezzi propri contro 1,59), anche se il *gap* è in sensibile riduzione rispetto al biennio 2010-2011;
- nonostante ciò il grado di indebitamento rispetto al fatturato (Tavola 10) delle imprese

familiari continua a mantenersi sensibilmente inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (0,53 volte contro 0,84);

- le imprese familiari continuano a presentare una miglior capacità di ripagare i debiti finanziari rispetto alle imprese non familiari (rapporto tra Posizione Finanziari Netta ed EBITDA pari a 1,75 volte contro 2,81).

In sintesi quindi, si evincono alcuni punti di forza delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari (maggior crescita del fatturato medio, minor livello di indebitamento, maggior capacità di ripagare i debiti finanziari), a cui fanno però da contraltare diversi punti di debolezza (minor tasso di natalità di nuove imprese, dimensioni medie inferiori, minor solidità patrimoniale).

Tavola 8 - La marginalità media delle imprese

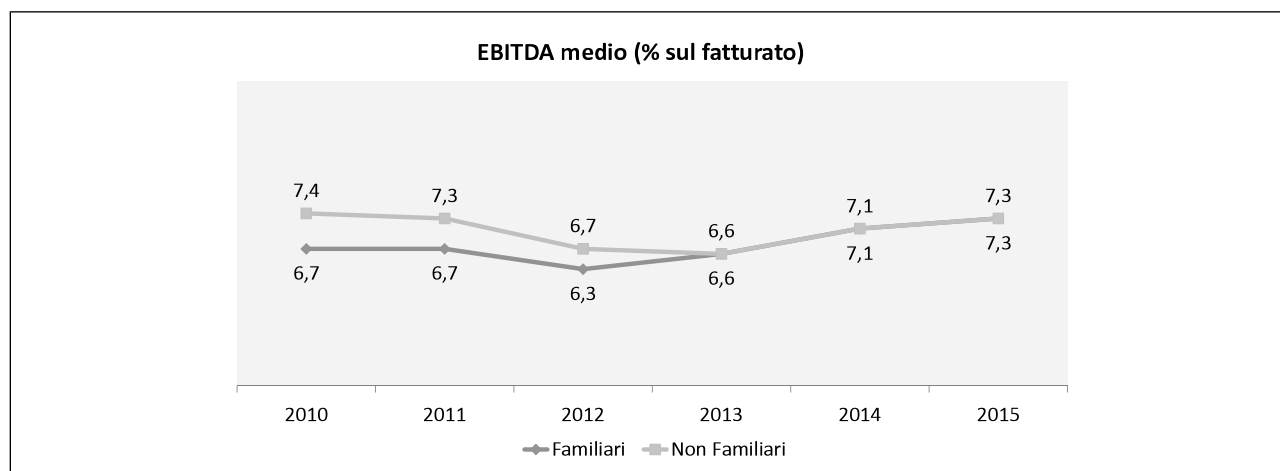


Tavola 9 - La solidità patrimoniale media delle imprese

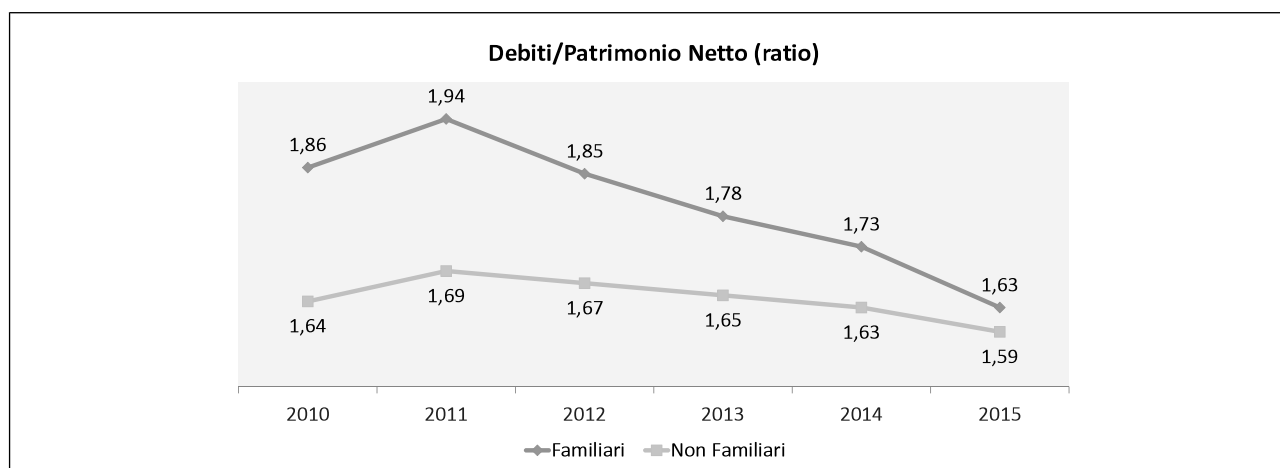
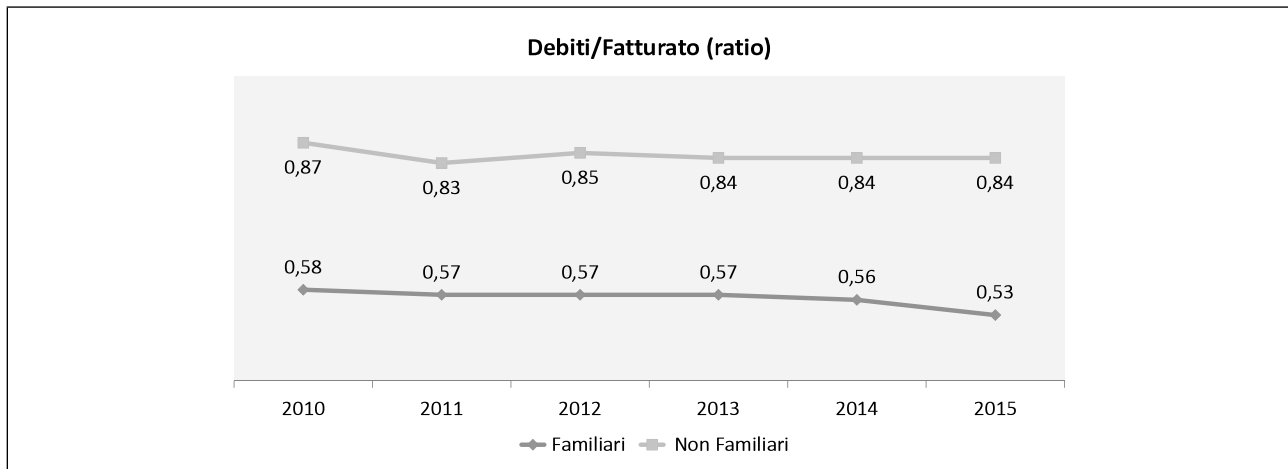


Tavola 10 - L'indebitamento medio delle imprese

**Creazione di occupazione**

Anche i dati sull'occupazione inseriti nell'Osservatorio FBA evidenziano luci e ombre delle imprese familiari (Tavola 11).

Tra gli aspetti positivi, si rileva che, negli ultimi 6 anni, le imprese familiari hanno creato circa 39.000 nuovi posti di lavoro, con un incremento medio del livello occupazionale pari al +41,9% (superiore a quello del +27,1% delle imprese non familiari).

Dall'altro lato, i dati sulle imprese non familiari evidenziano una maggior creazione di posti di lavoro nello stesso periodo (circa 44.000) e una dimensione media decisamente superiore rispetto a quella delle imprese fami-

liari (circa 90 addetti medi contro i 43 di queste ultime).

Leadership e governance

L'ultima area di analisi dell'Osservatorio FBA riguarda i modelli di leadership e governance di imprese familiari e non familiari.

Da tale analisi emergono ulteriori dati significativi, tra cui:

- la predominanza all'interno delle imprese familiari di modelli di leadership individuali (Tavola 12): la percentuale delle imprese che si affidano a un Amministratore Unico si attesta infatti intorno al 31%, oltre il doppio rispetto a quella delle imprese non familiari (15%);

Tavola 11 - Gli addetti medi delle imprese

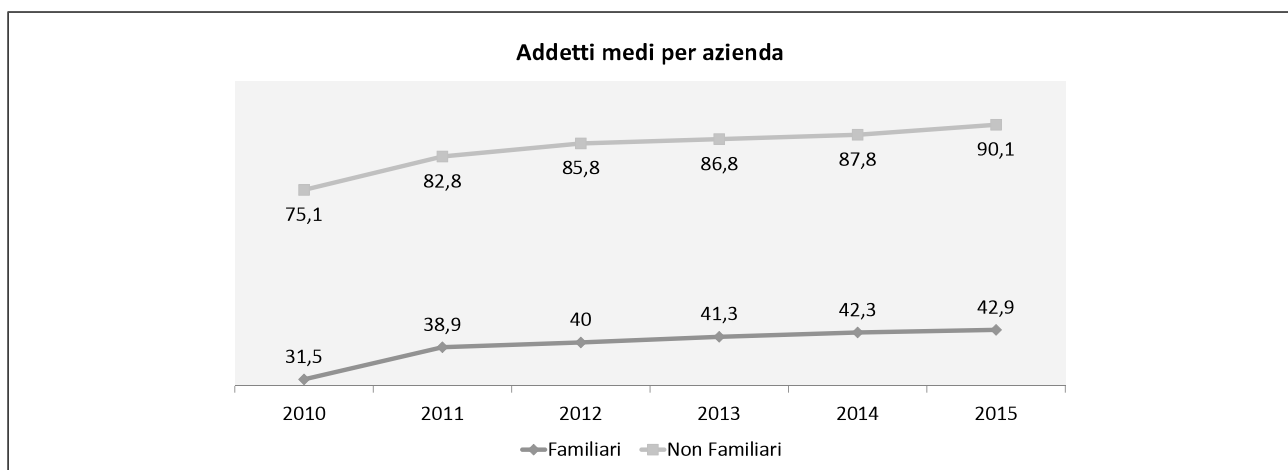
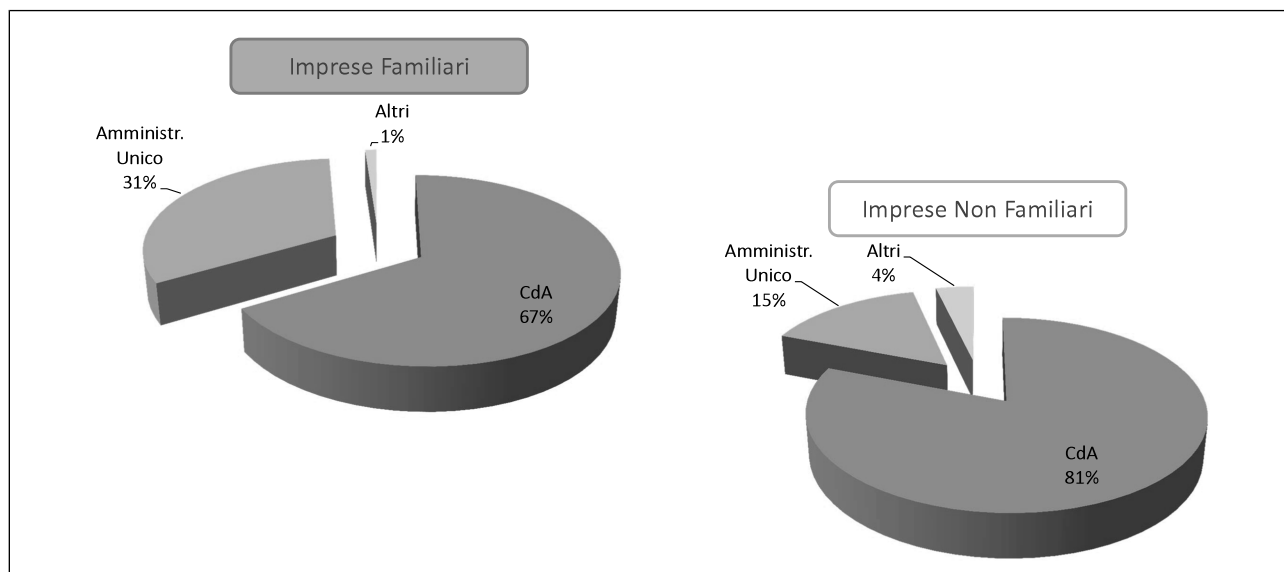


Tavola 12 - I modelli di governance predominanti nelle imprese



- la presenza all'interno delle imprese familiari di amministratori (amministratore unico o presidente del CdA) con età media superiore: le imprese non familiari presentano infatti in media amministratori più giovani rispetto a quelli delle imprese familiari (58 anni contro 60), e oltre la metà delle imprese familiari ha un amministratore con età superiore ai 60 anni (percentuale che scende al 37% per le imprese familiari);
- una maggior commistione tra proprietà e *management* all'interno delle imprese familiari: nell'83% dei casi infatti l'amministratore è anche azionista, nelle Imprese non familiari ciò avviene solo nel 12% dei casi;
- una maggior quota di imprese familiari con leadership femminile: il 13% si affida infatti a un amministratore donna, mentre la percentuale di imprese non familiari si attesta al di sotto del 10%.

Conclusioni dell'Osservatorio

I dati riportati nell'Osservatorio FBA, e in parte descritti in precedenza, confermano alcune credenze e sfatano altrettanti miti rispetto a punti di forza e punti di debolezza delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari.

I principali punti di forza che emergono sono rappresentati da:

- la maggior capacità di creare valore;
- la maggior capacità di crescita del fatturato e degli addetti;

- il minor livello di indebitamento;
- la maggior capacità di ripagare i debiti finanziari;
- la maggior longevità media delle imprese.

I principali punti di debolezza, o comunque i *gap* da colmare, su cui si dovranno concentrare gli sforzi delle prossime generazioni di imprenditori delle imprese familiari, sembrano essere invece i seguenti:

- il minor tasso di natalità di nuove imprese;
- le dimensioni medie notevolmente inferiori, sia in termini di fatturato che di addetti;
- la minor solidità patrimoniale;
- la più diffusa presenza di modelli di leadership individuale;
- a maggior commistione tra proprietà e *management*.

Conclusioni

I risultati dell'Osservatorio FBA descritti nel presente contributo forniscono una fotografia ampia e dettagliata dello stato di salute delle PMI familiari dell'Emilia Romagna, e dei punti di forza e di debolezza di queste rispetto a quelle non familiari.

Dai dati riportati emergono chiaramente diversi punti di attenzione, rispetto ai quali è possibile tracciare una chiara panoramica di quali sono le tematiche su cui dovranno concentrarsi gli sforzi delle prossime generazioni delle imprese familiari:

- la successione imprenditoriale e la continuità tra le generazioni è un tema particolarmente urgente in tutte quelle imprese (che come si è detto sono tante) che hanno *leader* di età avanzata, e che va pianificato per tempo e con gli strumenti giusti;
- la spinta verso una maggior imprenditorialità e creazione di nuove imprese, anche in un'ottica di diversificazione del *business* dell'impresa e/o della famiglia e di maggior predisposizione all'innovazione da parte delle nuove generazioni;
- si è visto come le imprese di maggiori dimensioni siano quelle che creano più valore, di

conseguenza la crescita, sia essa per linee interne o esterne, dovrà rappresentare sempre più un obiettivo prioritario;

- il rafforzamento della solidità patrimoniale, anche attraverso l'apertura del capitale a nuovi soci esterni all'impresa e/o alla famiglia;
- il rafforzamento dei modelli di *governance* e dei sistemi di *management*, anche in questo caso attraverso una maggior apertura a *manager* esterni alla famiglia imprenditoriale, requisito fondamentale per conferire nuova linfa al *business* e ai modelli di gestione dell'impresa familiare.