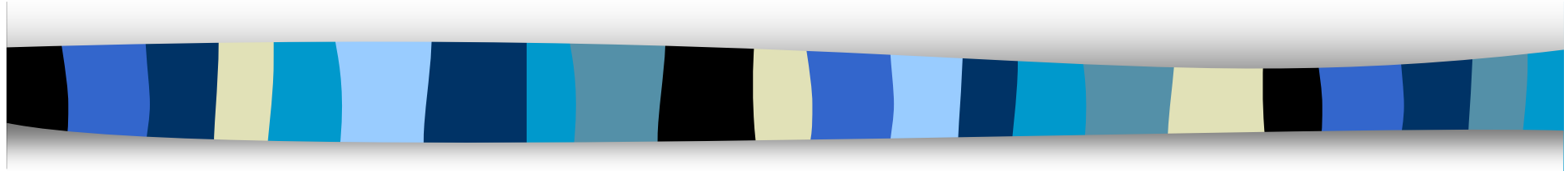


# DINAMICHE DI CRESCITA DELL'IMPRESA ITALIANA A CONTROLLO FAMILIARE



A cura di Ugo Lassini  
Università Commerciale Luigi Bocconi

*“Passaggio generazionale e gestione manageriale: due sfide per le P.M.I.”*

CONFINDUSTRIA Marche - Comitato Regionale Giovani Imprenditori  
Fermo, 11 febbraio 2005





# Indice

- Premessa
- Le imprese familiari cedute
- Le imprese familiari cresciute

Fermo, 11 febbraio 2004



# Premessa

- Il tasso di mortalità delle imprese familiari è elevato:
  - solo il 20-24% passa dalla prima alla seconda generazione;
  - solo il 3-14% passa dalla seconda alla terza generazione;
  - solo una piccola percentuale sopravvive oltre la terza generazione.

# La ricerca sulle imprese familiari cedute<sup>1</sup> ULB1

- Il campione analizzato:
  - imprese familiari;
  - italiane;
  - operanti nel settore della “meccanica”;
  - vendute tra il 1990 e il 2000.
  
- 32 interviste ad esperti di settore per identificare il campione di analisi (236 imprese)
  
- Questionari al venditore e al compratore: tasso di risposta 69% (163 imprese)
  
- Approfondimento tramite analisi di casi aziendali

<sup>1</sup> Ricerca condotta da Ugo Lassini, SDA BOCCONI, anno 2003

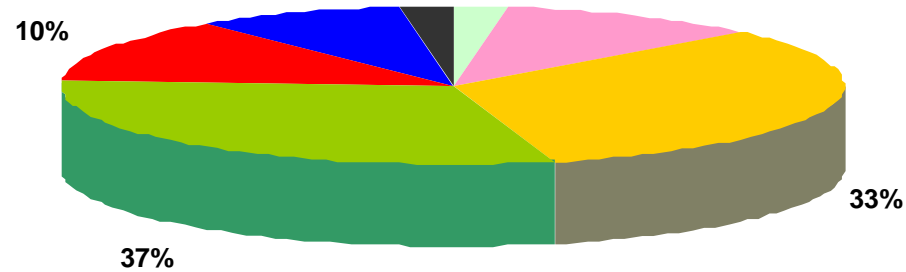
## Diapositiva 4

---

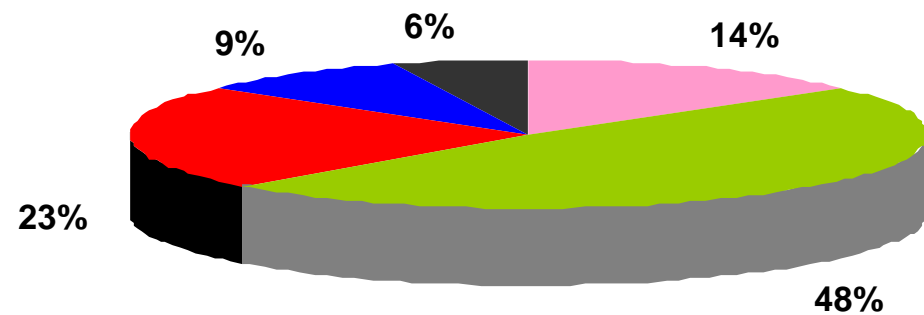
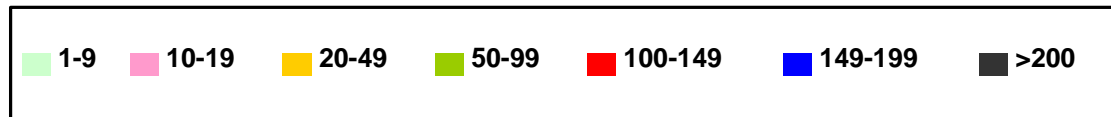
**ULB1**

Universita' Luigi Bocconi; 14/02/2005

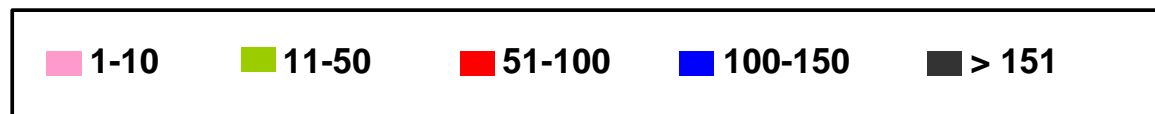
# Il campione analizzato: dimensioni



CLASSI DI ADDETTI



CLASSI DI FATTURATO



Fermo, 11 febbraio 2004



# Motivazioni alla vendita (1)

Necessità di forti investimenti per essere al pari dei concorrenti 16 %

Dimensioni non ottimali 14 %

Carenze manageriali 5 %

Inadeguata redditività 4 %

Obsolescenza tecnologica 3 %

---

**TOTALE MOTIVAZIONI STRATEGICHE: 42 %**



## Motivazioni alla vendita (2)

Massimizzazione del prezzo di cessione in seguito ad un'offerta vantaggiosa 18 %

Fabbisogno finanziario aziendale 6 %

Fabbisogno finanziario familiare 3 %

---

**TOTALE MOTIVAZIONI FINANZIARIE: 27%**



## Motivazioni alla vendita (3)

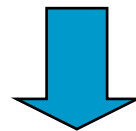
Disinteresse o incapacità dei successori	13 %
Disaccordo tra soci	7 %
Mancanza di successori	6 %
Desiderio di ricominciare con un'altra attività	3 %
Diminuita passione per l'attività	2 %
<hr/>	
<b>TOTALE MOTIVAZIONI PERSONALI:</b>	<b>31 %</b>

Fermo, 11 febbraio 2004



## In sintesi

- ❖ **MOTIVAZIONI “STRATEGICHE”:** 42 %
- ❖ **MOTIVAZIONI “FINANZIARIE”:** 27%
- ❖ **MOTIVAZIONI “PERSONALI”:** 31 %



**PASSAGGIO GENERAZIONALE**



## Il passaggio generazionale (a)

1. La successione è un processo, non un evento
2. Presentare l'azienda come una delle alternative, non come un obbligo
3. Fare esperienza all'esterno
4. Definire con chiarezza i contenuti del lavoro in azienda
5. Sviluppare competenze complementari
6. Tramandare le tradizioni
7. Avere un punto di riferimento



## Il passaggio generazionale (b)

8. Assegnare responsabilità precise
9. Rendersi conto che non si è da soli
10. Valorizzare le riunioni di famiglia
11. Pianificare, pianificare, pianificare
12. Creare un consiglio di amministrazione ben funzionante
13. Fissare una data
14. Avere la forza di lasciare

# La ricerca sulle imprese familiari cresciute<sup>1</sup>

- ✓ 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

<sup>1</sup> Ricerca coordinata dal Prof. Guido Corbetta, SDA BOCCONI, in collaborazione con AIdAF e Unicredit, anno 2004



Fermo, 11 febbraio 2004

## LE 18 IMPRESE ANALIZZATE

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

> 100 %	Tecniplast (C)	Tessitura R. Candiani (B) Sabaf (D)	Mapei (C) Brembo (D) Tod's (B) Campari (A) De Longhi (D)
50-100 %	La Sportiva (B)	Ferrarini (A) Illy (A)	Chiesi (C)
< 50 %	Fratelli Sassi (A)	Sifi (C) Fratelli Carli (A)	Ermenegildo Zegna (B) Max Mara (B) SCM Group (D)
	< 250	250 - 1000	> 1000
	<b><i>Dipendenti (2002)</i></b>		

A) ALIMENTARE

B) TRADIZIONALE

C) CHIMICA-FARMACEUTICA

D) MECCANICA

Fermo, 11 febbraio 2004

## L'AVVIO DEL PROCESSO DI CRESCITA

Tempo n - 1

Tempo n

Tempo n + 1

### CONTESTO INTERNO

- ✓ **Famiglia proprietaria ben disposta**
- ✓ Buona redditività
- ✓ Presenza internazionale
- ✓ Basso grado di indebitamento

### CONTESTO ESTERNO

- ✓ **Necessità/opportunità di crescita**

**Imprenditore determinato a lasciare un segno nella storia della propria azienda**

Programma di investimenti  
Sviluppo del team manageriale

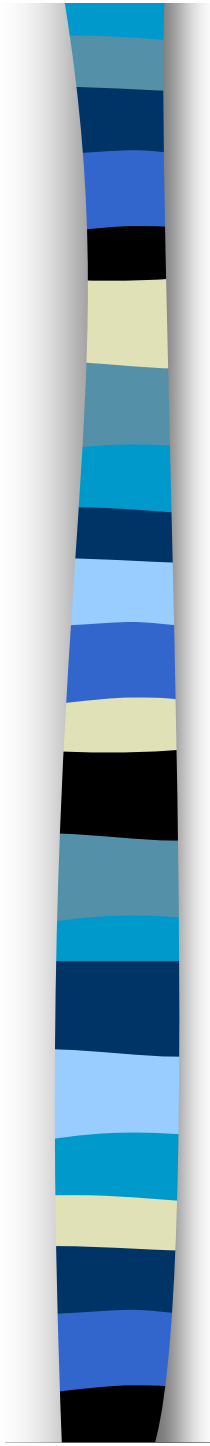
# UNA FAMIGLIA PROPRIETARIA BEN DISPOSTA: MODELLI DI CONTROLLO ULTIMO

Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)

> 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
- (B) Una persona (da sola o con moglie e figli) detiene la maggioranza del capitale ed esistono altri familiari soci di minoranza
- (C) Due o più soci detengono insieme la maggioranza del capitale (di cui 5 *fifty-fifty*)

Fermo, 11 febbraio 2004

- 
- ✓ 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)

# UN IMPRENDITORE AMBIZIOSO: ETA' DEL LEADER NEL 1997

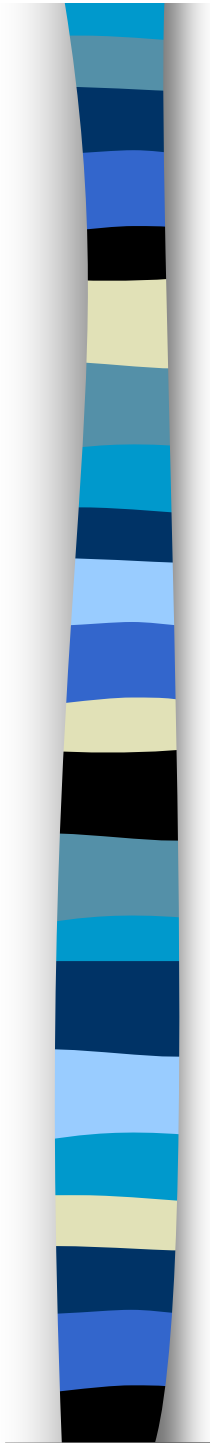
*Tasso di crescita del fatturato (1997-2002)*

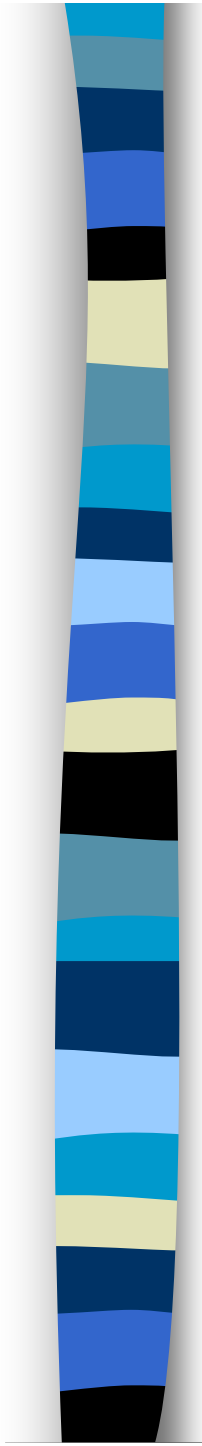
> 100 %	A	A B	B A B B A
50-100 %	A	A A	B
< 50 %	B	C C	A A B
	< 250	250 - 1000	> 1000

*Dipendenti (2002)*

- (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

Fermo, 11 febbraio 2004

- 
- ✓ 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)



*“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