

Osservatorio Family Business Academy: performance 2019

di Massimo Lazzari (*) Davide Mondaini (**) e Gian Luca Olivieri (***)

Le imprese familiari dell'Emilia-Romagna creano più valore rispetto a quelle non familiari. È questa la principale conclusione dell'Osservatorio della Family Business Academy, giunto ormai alla quinta edizione. Ci sono tuttavia diversi aspetti critici per le imprese familiari, in parte confermati rispetto alle edizioni precedenti dell'Osservatorio, in parte evidenziati per la prima volta. In questo contributo verranno analizzati nel dettaglio e se ne trarranno spunti di miglioramento.

L'Osservatorio Family Business Academy

La *Family Business Academy* riconosce nelle imprese familiari il fulcro dello sviluppo economico e sociale italiano, in quanto quest'ultime rappresentano la migliore espressione di coraggio, creatività e innovazione nel fare impresa. Questa peculiare tipologia di aziende vanta un profondo orgoglio nella propria storia e mostra la capacità di essere orientate a obiettivi di lungo periodo e di concentrarsi su un orizzonte di crescita adeguato a esprimere appieno il proprio potenziale.

Tuttavia, le imprese familiari si trovano oggi a dover affrontare un'ardua sfida interna: il cambio generazionale. Per avere successo in questa sfida, i futuri *leader* dovranno essere pronti a evolvere l'essenza imprenditoriale dei loro fondatori adattandola a un nuovo contesto competitivo. Questo è un processo difficile ma allo stesso tempo stimolante, in quanto richiede loro di decidere cosa mantenere e cosa cambiare delle competenze e processi imprenditoriali, al fine di proteggere e valorizzare quanto ricevuto dai predecessori.

Una seconda sfida è rappresentata invece da una diversa forma di passaggio: il passaggio dimensionale. Le imprese familiari, come sarà più avanti evidenziato dall'Osservatorio, stanno crescendo dimensionalmente, il che significa aprirsi al contesto internazionale e alla competizione globale. Tale sviluppo di crescita richiede una managerializzazione dell'impresa familiare, ovvero la creazione di una struttura organizzativa ben strutturata e una maggiore apertura alle opportunità che i

mercati finanziari possono offrire, come fondi di *private equity* e operazioni di M&A.

La contestualità delle due sfide, se da una parte rappresenta opportunità uniche, per crescere e riorganizzare le imprese familiari, dall'altra pone rilevanti complessità gestionali che non vanno sottovalutate e che necessitano di nuove competenze, metodologie efficaci e strumenti adeguati. In tale contesto, un'attività fondamentale svolta dall'Associazione è la realizzazione di un Osservatorio permanente 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. Questo Osservatorio è giunto già alla quinta edizione, e i risultati aggiornati sono sintetizzati di seguito (1).

La popolazione di riferimento

La quinta edizione dell'Osservatorio FBA ha preso in esame 3.711 imprese familiari con fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (2)

Note:

(*) Partner Associato Mondaini Partners

(**) Fondatore Mondaini Partners e Family Business Academy

(***) Researcher Family Business Academy

(1) Osservatorio "Valore Imprese di Famiglia", 5 edizione, novembre 2019. Le informazioni di sintesi sono disponibili sul sito www.familyacademy.it, l'Osservatorio completo è riservato agli associati.

(2) 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 familiari" le società che presentino come ultimo azionista di riferimento (risalendo la catena di

(segue)

(erano 3.548 nella quarta 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 (2.600 imprese, erano 2.524 nella scorsa edizione).

Complessivamente quindi l'Osservatorio è stato realizzato su un campione di 6.311 società di capitali attive, con sede in Emilia-Romagna e fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (in crescita rispetto alle 6.072 società incluse nel campione nella quarta edizione dell'Osservatorio, Tavola 1).

In termini di distribuzione geografica, quasi il 70% delle imprese familiari esaminate si concentra nelle Province di Bologna (23%), Modena (20%), Reggio Emilia (13%) e

Parma (13%), percentuale che si conferma anche per le imprese non familiari. Entrando nel dettaglio delle singole Province (Tavola 2), si evidenzia che le Province di Piacenza, Parma, Modena e Rimini sono quelle in cui si rileva una maggior concentrazione di imprese familiari rispetto a quelle non familiari, mentre nelle Province di Ravenna e

Note:

(continua nota 2)

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".

(3) Si veda Lazzari - Mondaini, "Osservatorio Family Business Academy: performance 2018", in *Amministrazione & Finanza* n. 1/2019.

Tavola 1 - La popolazione di riferimento

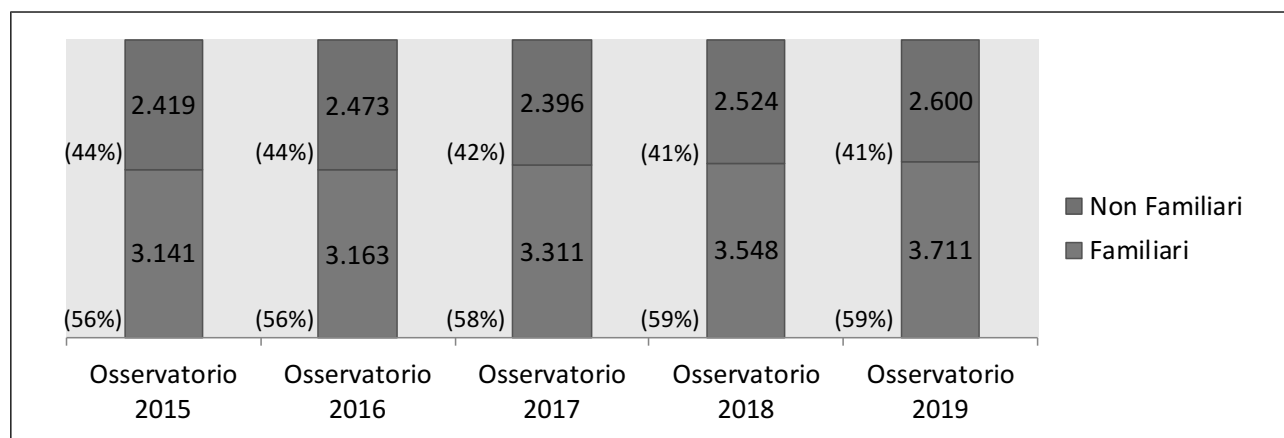


Tavola 2 - La popolazione di riferimento: mix per Provincia

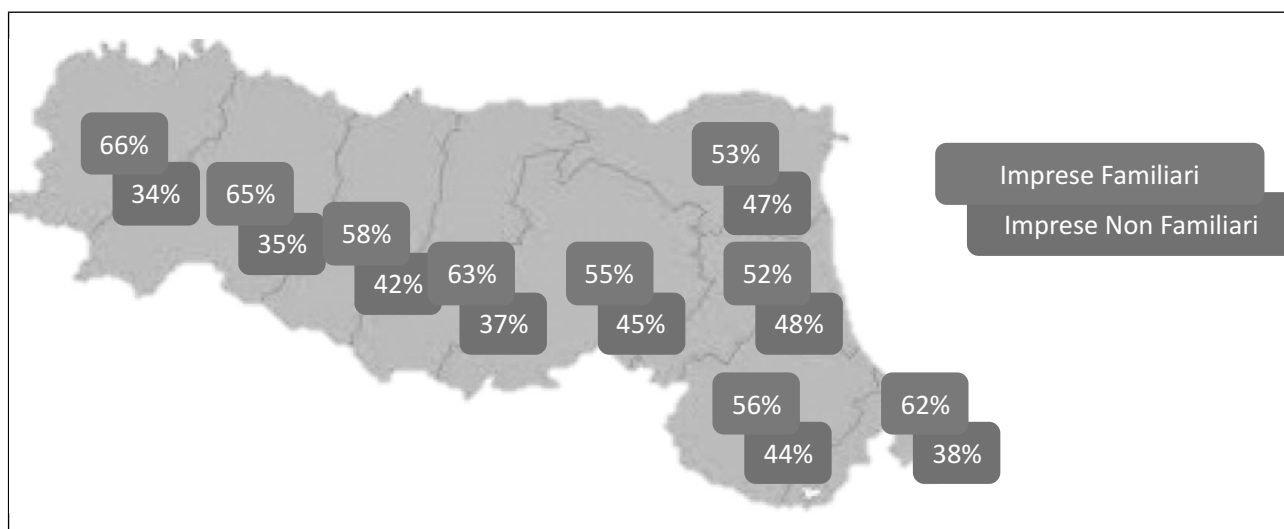
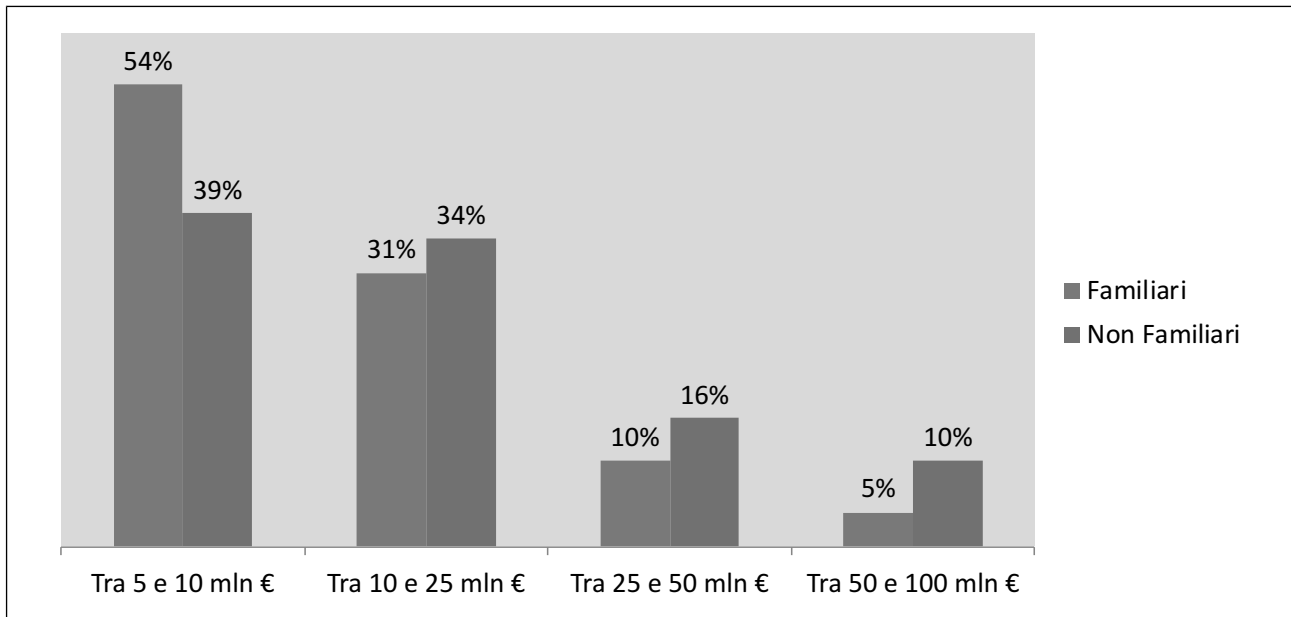


Tavola 3 - La popolazione di riferimento: distribuzione per cluster dimensionale



Ferrara la numerosità dei due campioni è simile.

Esaminando la composizione del campione in termini di *cluster* dimensionali (Tavola 3), oltre la metà delle imprese familiari esaminate ha una dimensione inferiore ai 10 mln euro (il 39% per quelle non familiari), mentre solo il 5% 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 (34%), seguito da meccanica (12%) e industria metallifera (10%). I macro-settori più rappresentati per le imprese non familiari sono il commercio (20%), i servizi (16%) e la meccanica (10%).

Un dato interessante riguarda la longevità media delle imprese: il 45% di quelle familiari è in attività da oltre 30 anni, percentuale che scende al 37% per quelle non familiari. D'altro canto, solo il 7% delle imprese familiari è nato negli ultimi 6 anni (dal 2013), contro il 10% di quelle non familiari.

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*.

Imprese familiari vs imprese non familiari

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 4, 5 e 6), che ha riguardato i dati degli ultimi 6 anni (periodo 2013-2018 ove disponibile il bilancio 2018, altrimenti periodo 2012-2017), si rileva che il 39,6% delle imprese familiari ha creato valore (era il 40,1% nell'edizione 2018 dell'Osservatorio), mentre il 10,1% lo ha distrutto (l'11,5% nel 2018), e che il 75,1% delle imprese familiari ha aumentato il proprio fatturato (il 72% nel 2017).

Dall'altro lato, la percentuale di imprese non familiari che, nello stesso periodo, ha creato valore è il 30,0% (era il 30,6% nel 2018) e quella delle imprese non familiari che ha aumentato il fatturato è il 68,3% (il 65% nel 2018).

In sintesi, quindi, si evince che le imprese familiari confermano una maggior capacità di creazione di valore rispetto a quelle non familiari. Per quanto riguarda invece la capacità di crescita, si conferma un dato migliore per le imprese familiari, in miglioramento rispetto a quello rilevato nella passata edizione.

Tavola 4 - Imprese familiari e non familiari a confronto: creazione di valore

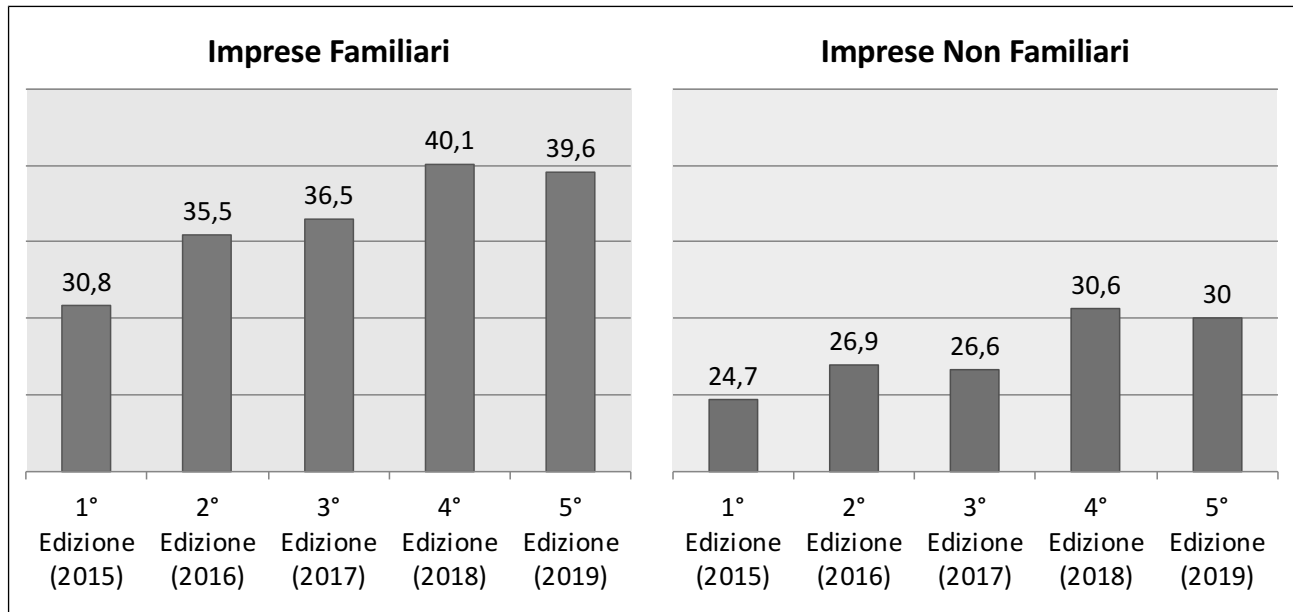


Tavola 5 - La mappa del valore 2013-2018 - Imprese familiari

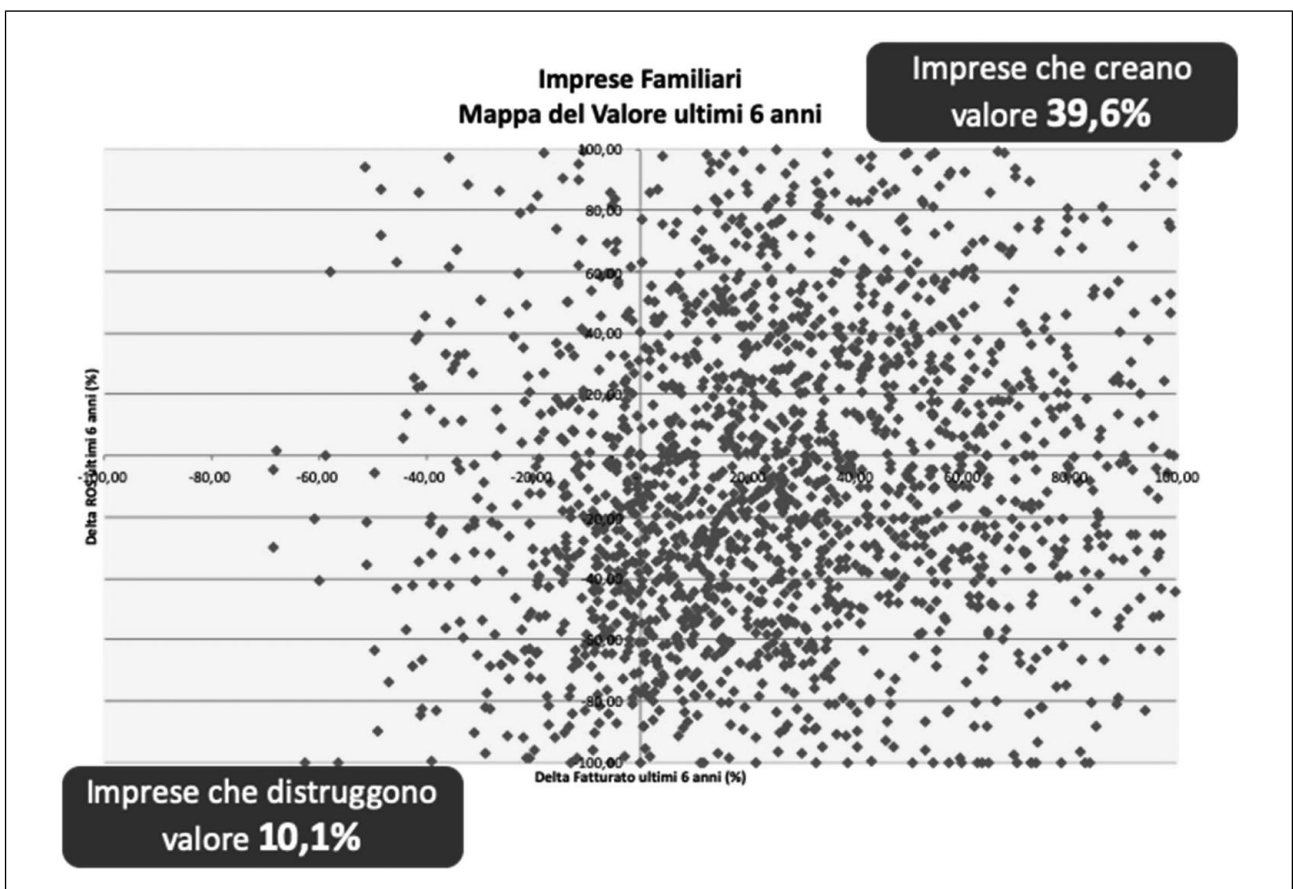


Tavola 6 - La mappa del valore 2013-2018 - Imprese non familiari

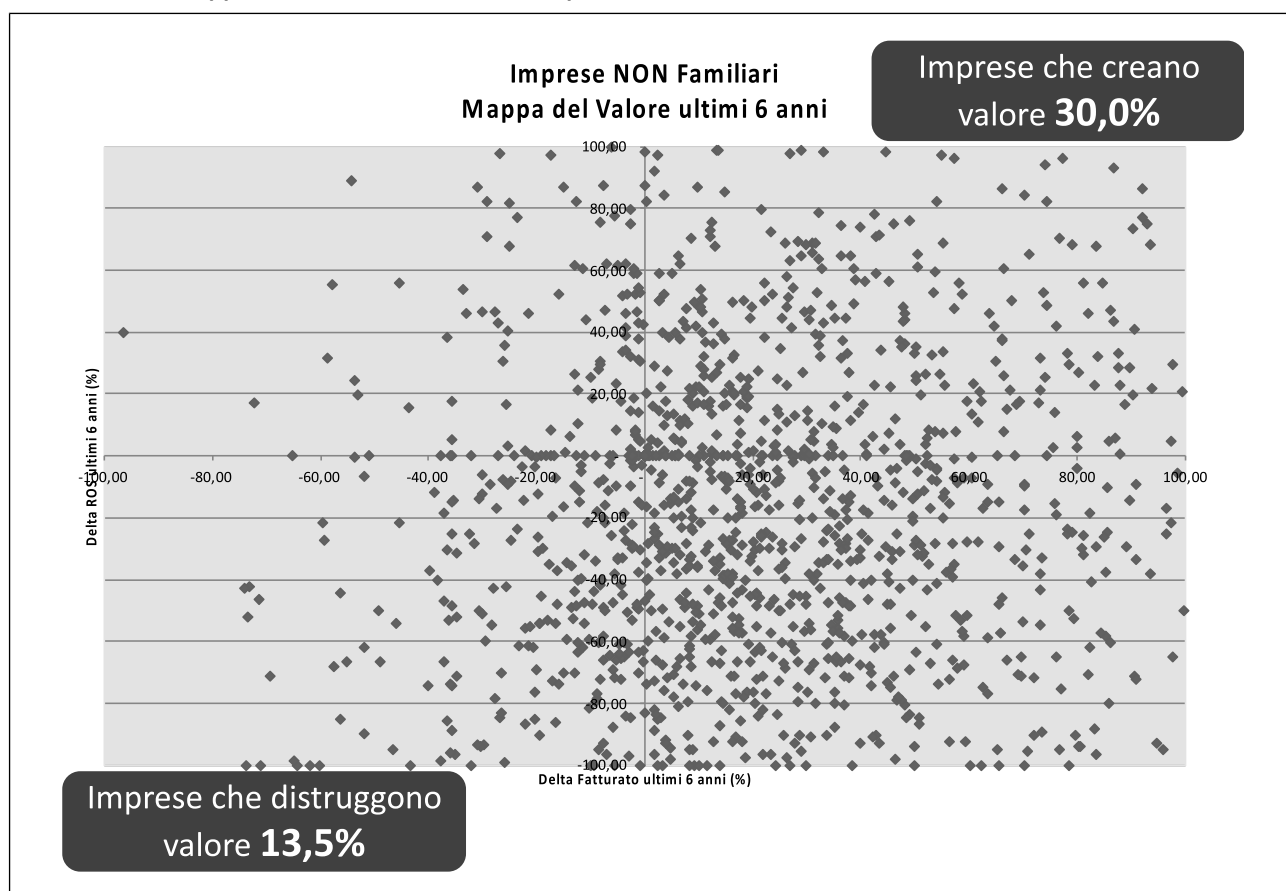
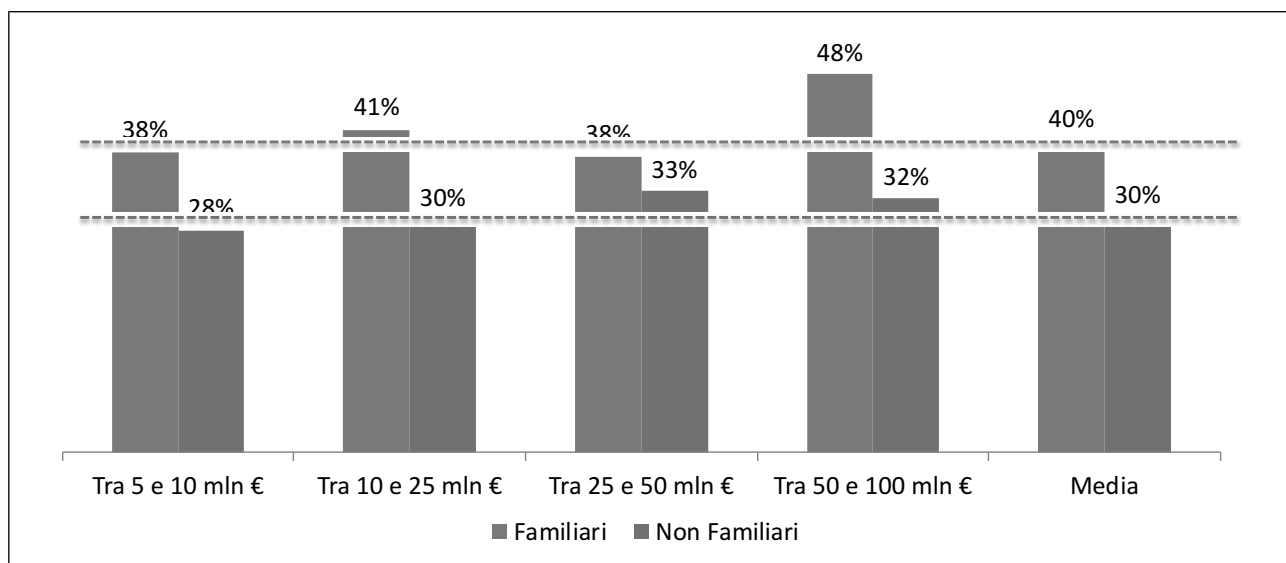


Tavola 7 - Creazione di valore per cluster dimensionale



Un altro dato significativo è rappresentato dalla distribuzione delle imprese che creano valore in relazione al *cluster* dimensionale

(Tavola 7). 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 48% per le imprese familiari (contro una media del 40%) e al 32% per quelle non familiari (media 30%).

Esaminando infine i macro-settori di attività l'Osservatorio mette in luce quelli più performanti (gomma-plastica, mobili e agricoltura per le familiari, petrolchimica, elettrica-elettronica e metallifera per le non familiari, farmaceutico-medica per entrambe) e quelli meno performanti (minerali ed estrattiva per le familiari, sanità per le non familiari, legno, alimentare e trasporti-logistica per entrambe).

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 +9,0%, più di quelle non familiari (+7,1%);
- il fatturato delle imprese familiari è cresciuto del +37,5%, con una forte accelerazione nell'ultimo anno rispetto alle imprese non familiari (+16,4%);
- il fatturato medio delle imprese familiari (Tavola 8) è cresciuto da 12 mln euro a 15,3

mln euro, e conferma il *gap* importante rispetto a quello delle imprese non familiari (da 19,5 mln euro a 21,1 mln euro);

- la marginalità media delle imprese familiari (Tavola 9) è lievemente calata, con un EBITDA medio pari al 7,9% (8,1% nel 2017), mentre quella delle imprese non familiari è cresciuta al 7,8% (7,6% nell'anno precedente);

- le imprese familiari mantengono una solidità patrimoniale (Tavola 10) in media inferiore a quella delle imprese non familiari (debiti pari a 1,65 volte i mezzi propri contro 1,43);

- nonostante ciò il grado di indebitamento rispetto al fatturato delle imprese familiari continua a mantenersi sensibilmente inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (0,55 volte contro 0,71);

- le imprese familiari continuano a presentare una miglior capacità di ripagare i debiti finanziari rispetto alle imprese non familiari (rapporto tra Posizione Finanziaria Netta ed EBITDA pari a 1,34 volte contro 1,58);

- la leva finanziaria (rapporto tra Posizione Finanziaria Netta e Patrimonio Netto) delle imprese non familiari continua a essere più bassa rispetto a quella delle imprese familiari, anche se il *gap* si sta riducendo (0,25 volte contro 0,32);

- le imprese familiari continuano a mantenere un'elevata dipendenza dalle fonti di finanziamento bancarie (Tavola 11), che rappresen-

Tavola 8 - La dimensione media delle imprese

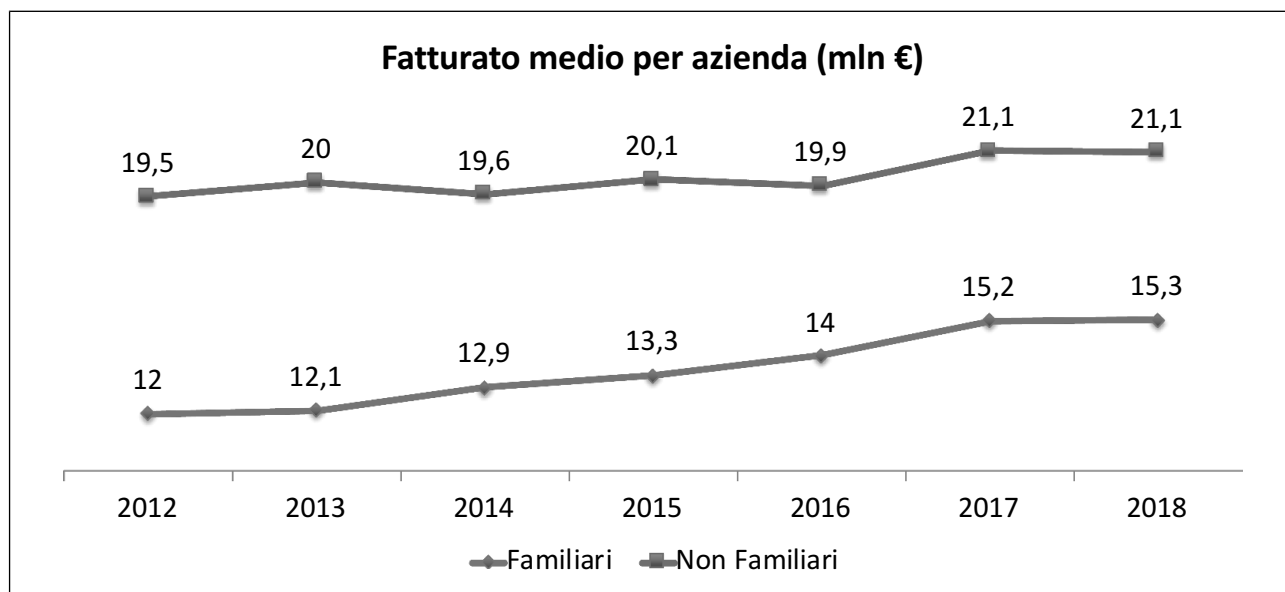


Tavola 9 - La marginalità media delle imprese

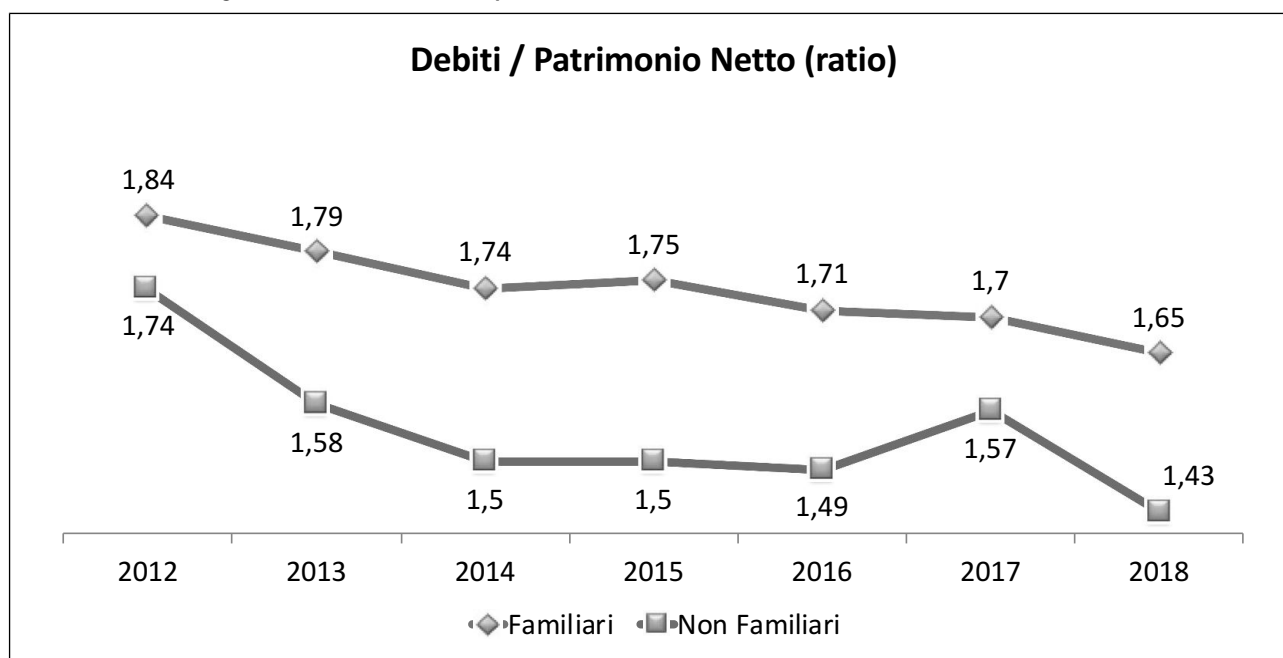
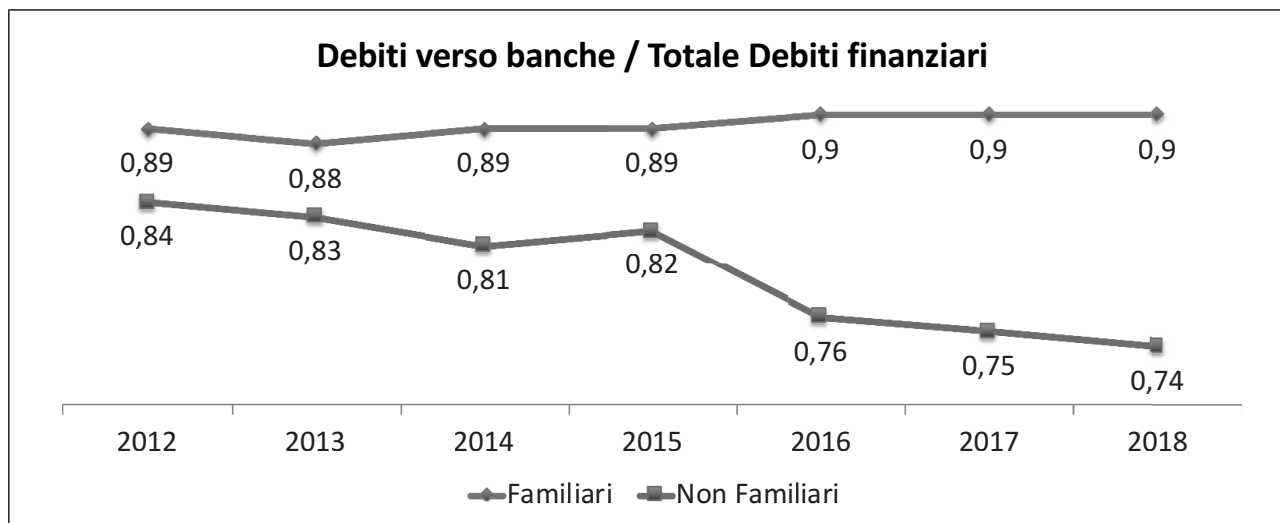


Tavola 10 - La solidità patrimoniale media delle imprese



tano il 90% dei debiti finanziari totali, mentre le imprese non familiari la stanno riducendo (dall'84% al 74%).

In sintesi, quindi, si confermano alcuni punti di forza delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari (maggiore 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 (dimensioni medie inferiori, minor solidità patrimoniale, maggiore dipendenza dalle fonti di finanziamento bancarie).

Creazione di occupazione

Anche i dati sull'occupazione inseriti nell'Osservatorio FBA evidenziano luci e ombre delle imprese familiari (Tavola 12).

Tavola 11 - La dipendenza dalle fonti bancarie delle imprese

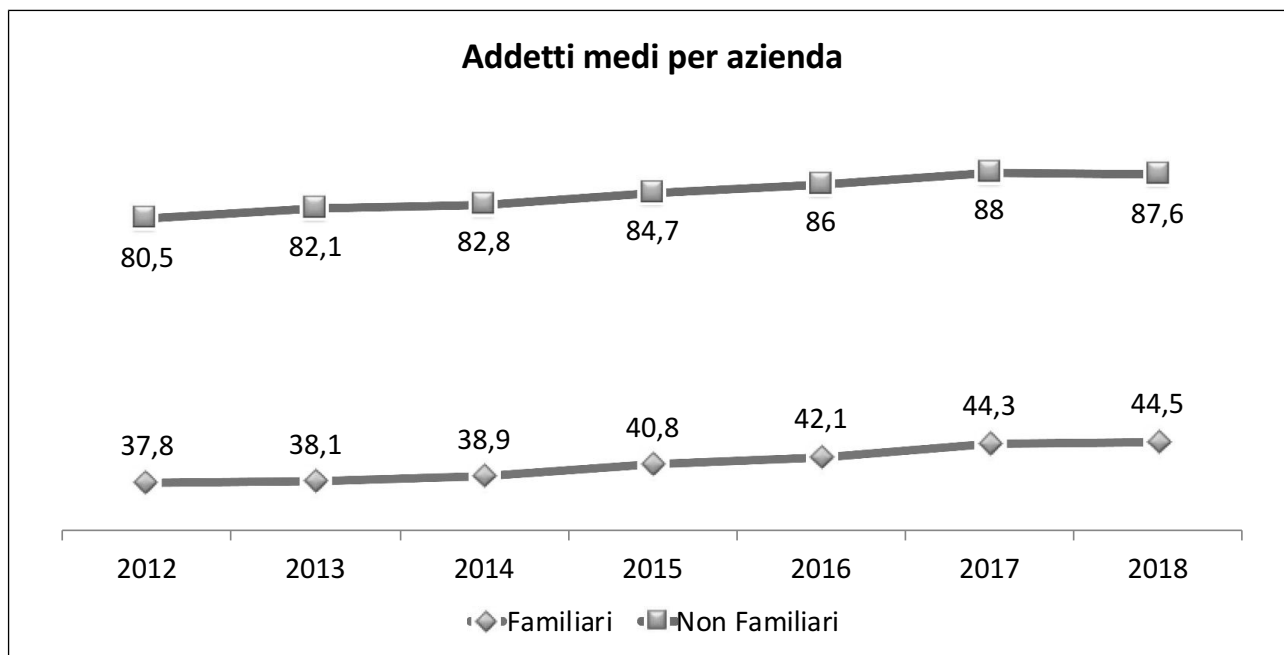
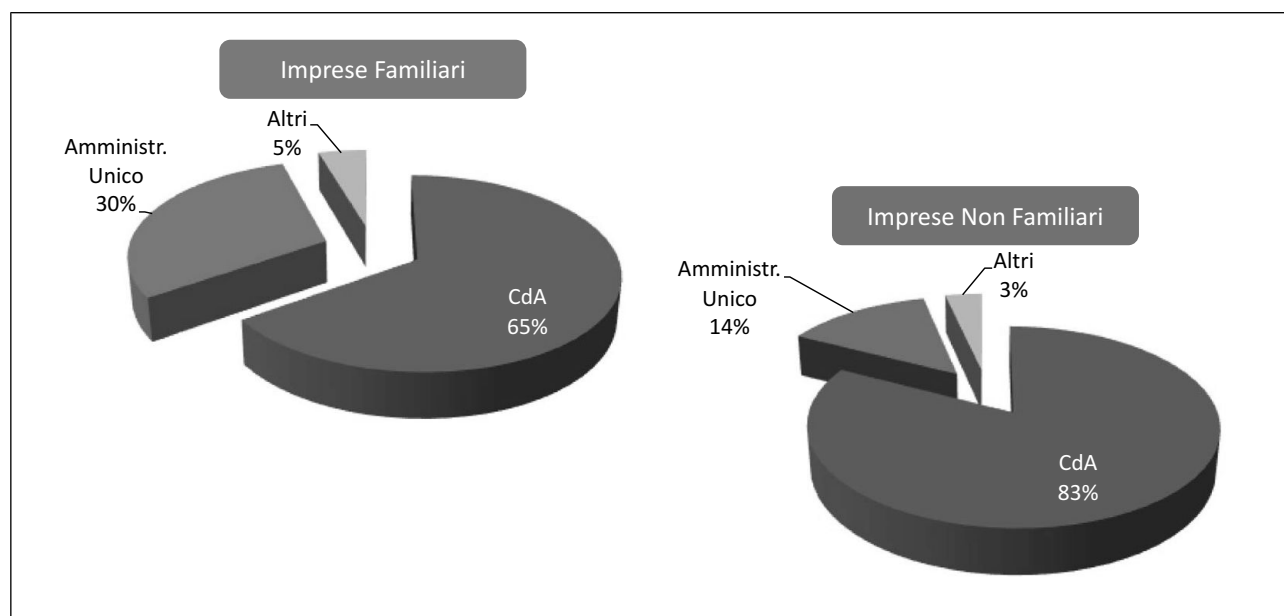


Tavola 12 - Gli addetti medi delle imprese



Tra gli aspetti positivi, si rileva che, negli ultimi 6 anni, le imprese familiari hanno creato circa 29.000 nuovi posti di lavoro (in linea con quelli creati dalle imprese non familiari nello stesso periodo), con un incremento medio del livello occupazionale pari al +22,7% (superiore a quello del +15,3% delle imprese non familiari). Dall'altro lato, i dati sulle imprese non familiari confermano una dimensione media

decisamente superiore rispetto a quella delle imprese familiari (circa 88 addetti medi contro i 45 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 13): la percentuale delle imprese che si affidano a un Amministratore Unico si attesta infatti intorno al 30%, oltre il doppio rispetto a quella delle imprese non familiari (14%);
- 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 più della metà delle imprese familiari ha un amministratore con età superiore ai 60 anni (percentuale che scende al 44% per le imprese non familiari);
- una maggior commistione tra proprietà e *management* all'interno delle imprese familiari: nel 76% dei casi infatti l'amministratore è anche azionista, nelle imprese non familiari ciò avviene solo nel 10% dei casi;
- una maggior quota di imprese familiari con *leadership* femminile: il 15% si affida infatti a un amministratore donna, mentre la percentuale di imprese non familiari si attesta intorno al 10%.

Conclusioni

I dati riportati nell'Osservatorio FBA, e in parte descritti in precedenza, confermano alcune tendenze già rilevate nelle precedenti edizioni 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;
- il miglior andamento in termini di crescita del fatturato e dell'occupazione;

- 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, si confermano essere invece i seguenti:

- le dimensioni medie notevolmente inferiori, sia in termini di fatturato che di addetti;
- la più diffusa presenza di modelli di *governance* individuale;
- la maggior dipendenza dalle fonti di finanziamento bancarie;
- il minor tasso di natalità di nuove imprese;
- la maggior commistione tra proprietà e *management*.

Alla luce di quanto sopra esposto, emergono chiaramente i fronti di intervento su cui si dovranno concentrare gli sforzi delle prossime generazioni di imprenditori delle imprese familiari, che possono essere identificati nei seguenti macro-obiettivi:

- accelerare i processi di crescita dimensionale dell'impresa di famiglia, sia per linee interne sia per linee esterne, incentivando operazioni straordinarie di acquisizioni di altre realtà;
- pianificare il futuro dell'impresa di famiglia e la continuità tra le generazioni, al fine di salvaguardare la longevità imprenditoriale;
- incentivare sempre più lo sviluppo di nuova imprenditorialità e nuovi *business* in seno all'impresa di famiglia;
- potenziare e innovare i modelli di *governance* dell'impresa di famiglia, al fine di renderli anche maggiormente attrattivi per eventuali investitori esterni alla famiglia;
- innovare e diversificare le fonti di finanziamento, ricorrendo sempre più ai mercati del capitale e del credito extra-bancario al fine di uscire dal modello fortemente "banco-centrico" che ha caratterizzato finora le imprese di famiglia.