Osservatorio Family business academy: performance 2020

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

Si riportano in questo contributo i dati principali dell'Osservatorio "Valore imprese di famiglia" della Family business academy. L'Osservatorio, giunto ormai alla sesta edizione, fotografa dal 2015 le caratteristiche delle imprese familiari dell'Emilia-Romagna e le confronta con quelle delle imprese non familiari, al fine di fornire informazioni e spunti strategici per la crescita e la riorganizzazione delle Imprese familiari.

L'Osservatorio Family business academy

Il 2020 è stato un anno senza precedenti, che senza dubbio ha generato importanti ricadute sugli equilibri economici, patrimoniali e finanziari della stragrande maggioranza delle imprese, a prescindere dai settori, dalle dimensioni e dalla configurazione imprenditoriale.
Per questa ragione, un Osservatorio che prende in esame l'analisi delle *performance* fino al 2019 rischia di essere decontestualizzato e poco significativo per comprendere lo scenario economico attuale. In realtà non è così.
L'emergenza sanitaria, infatti, non ha fatto altro che accelerare dinamiche che erano già in atto da anni, e soprattutto far emergere criticità e debolezze strutturali la cui causa va ricercata più indietro nel tempo.
Questa è la chiave di lettura che va utilizzata per apprezzare al meglio l'Osservatorio che verrà descritto in questo contributo.
Un Osservatorio che è stato avviato dalla *Family business academy* nel 2015, con la finalità di comprendere le principali differenze tra le *performance* delle imprese familiari e delle imprese non familiari. E che dal 2015 è stato aggiornato ogni anno, in modo da poter monitorare l'evoluzione di tali differenze e mettere in luce le principali aree di attenzione per le imprese familiari.
I risultati della sesta edizione dell'Osservatorio, che esamina le *performance* del periodo 2014-2019, sono descritti di seguito (1). E come si vedrà, evidenziano già alcuni elementi che, anche alla luce di quanto successo nel 2020, dovrebbero innescare un profondo ripensamento a livello strategico per tante imprese, siano esse familiari o non familiari.

La popolazione di riferimento

La sesta edizione dell'Osservatorio FBA ha preso in esame 3.713 imprese familiari con fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (2) (erano 3.711 nella quinta 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 (2.592 imprese, erano 2.600 nella scorsa edizione).
Complessivamente, quindi, l'Osservatorio è stato realizzato su un campione di 6.305

Note:
(*) Coach Family Business Academy
(**) Fondatore e Presidente Family Business Academy
(1) Osservatorio "Valore imprese di famiglia", 6 edizione, dicembre 2020. 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 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 Mondaini - Lazzari - Olivieri, "Osservatorio *Family business academy*: *performance* 2019", in *Amministrazione & Finanza*, n. 2/2020.

società di capitali attive, con sede in Emilia-Romagna e fatturato compreso tra 5 e 100 mln euro (in linea rispetto alle 6.311 società incluse nel campione nella quinta edizione dell'Osservatorio, Tavola 1).
In termini di distribuzione geografica, quasi il 70% delle imprese familiari esaminate si concentra nelle Province di Bologna (22%), 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, Ferrara e Bologna 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 38% 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 macrosettori evidenzia che circa un terzo delle imprese familiari esaminate opera nel settore del commercio (34%), seguito da meccanica (11%) e industria metallifera (10%). I macrosettori più

Tavola 1 - La popolazione di riferimento

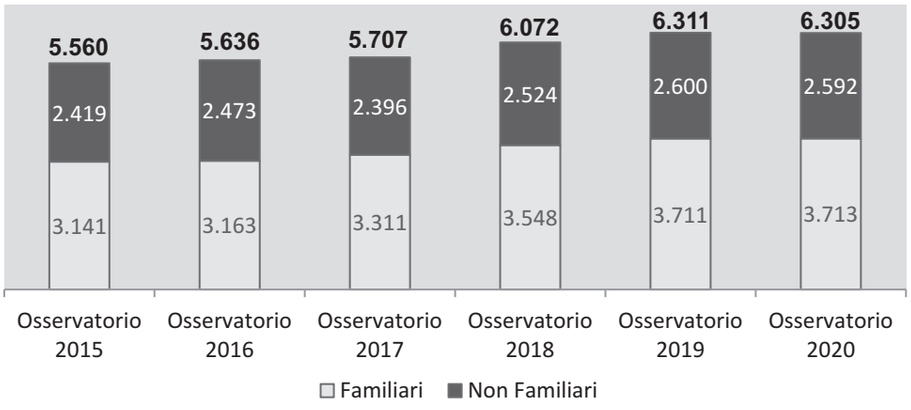


Tavola 2 - La popolazione di riferimento: mix per Provincia

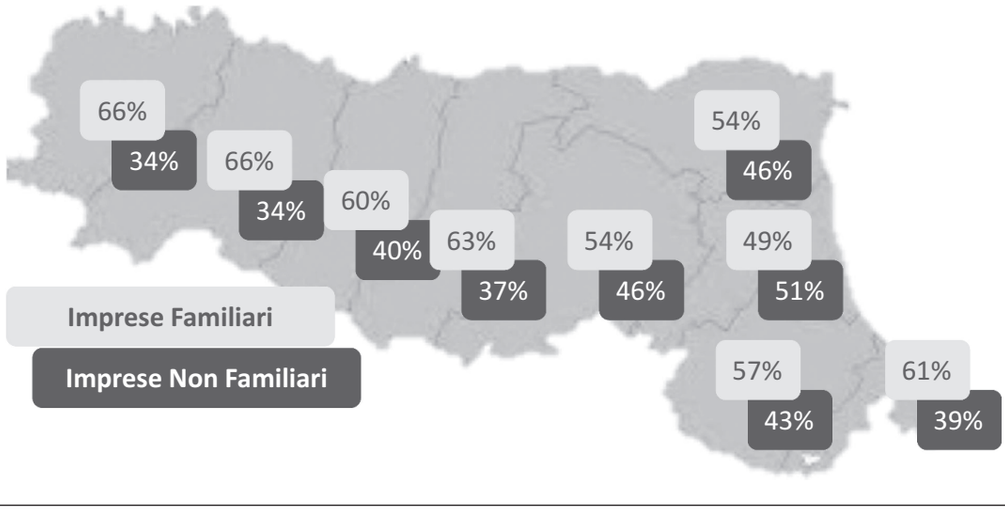
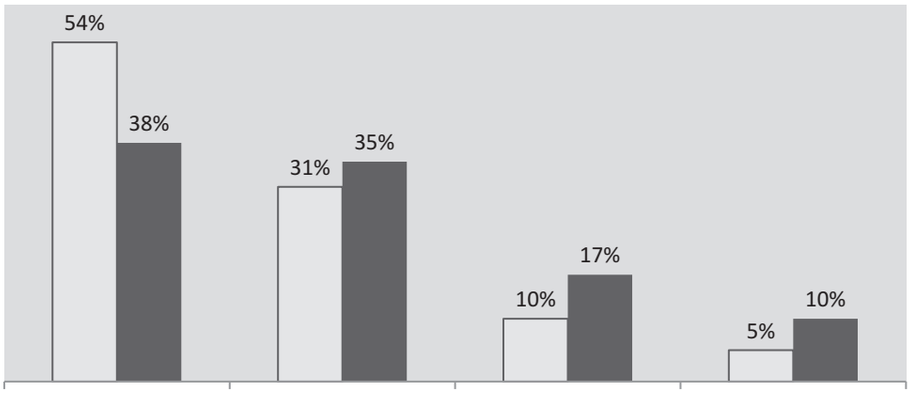


Tavola 3 - La popolazione di riferimento: distribuzione per cluster dimensionale



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 42% di quelle familiari è in attività da oltre 30 anni, percentuale che scende al 35% per quelle Non familiari. D'altro canto, solo l8% delle imprese familiari è nato negli ultimi 6 anni (dal 2014), contro il 12% 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 quattro 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 2014-2019 ove disponibile il bilancio 2019, altrimenti periodo 2013-2018), si rileva che il 36,2% delle imprese familiari ha creato valore (era il 39,6% nell'edizione 2019 dell'Osservatorio), mentre l'11,4% lo ha distrutto (il 10,1% nel 2019), e che il 74,6% delle imprese familiari ha aumentato il proprio fatturato (il 75,1% nel 2019).
Dall'altro lato, la percentuale di imprese non familiari che, nello stesso periodo, ha creato valore è il 28,6% (era il 30,0% nel 2019) e quella delle imprese non familiari che ha aumentato il fatturato è il 69,6% (il 68,3% nel 2019).
In sintesi, quindi, si evince che le imprese familiari confermano una maggior capacità di creazione di valore rispetto a quelle non familiari, nonostante un peggioramento generalizzato per entrambe le categorie rispetto alla rilevazione precedente. 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.
Un altro dato significativo è rappresentato dalla distribuzione delle imprese che creano valore in relazione al *cluster* dimensionale. Da questa analisi si rileva che le imprese familiari di maggiori dimensioni 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 41% per le imprese familiari (contro una media del 36%). Discorso diverso invece per le imprese non familiari: quelle di maggiori dimensioni (fatturato superiore ai 50 mln

euro) presentano, per la prima volta nella storia dell'Osservatorio, una minor capacità di generazione di valore (il 23% del totale) rispetto alla media della categoria (il 29% del totale).
Esaminando infine i macrosettori di attività l'Osservatorio mette in luce quelli più performanti (agricoltura, mobili e meccanica per le familiari, petrolchimica, mobili, elettrica-elettronica e metallifera per le non familiari) e quelli meno performanti (alimentare, estrattiva e trasporti-logistica per le familiari, sanità, costruzioni e minerali per le non familiari).

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

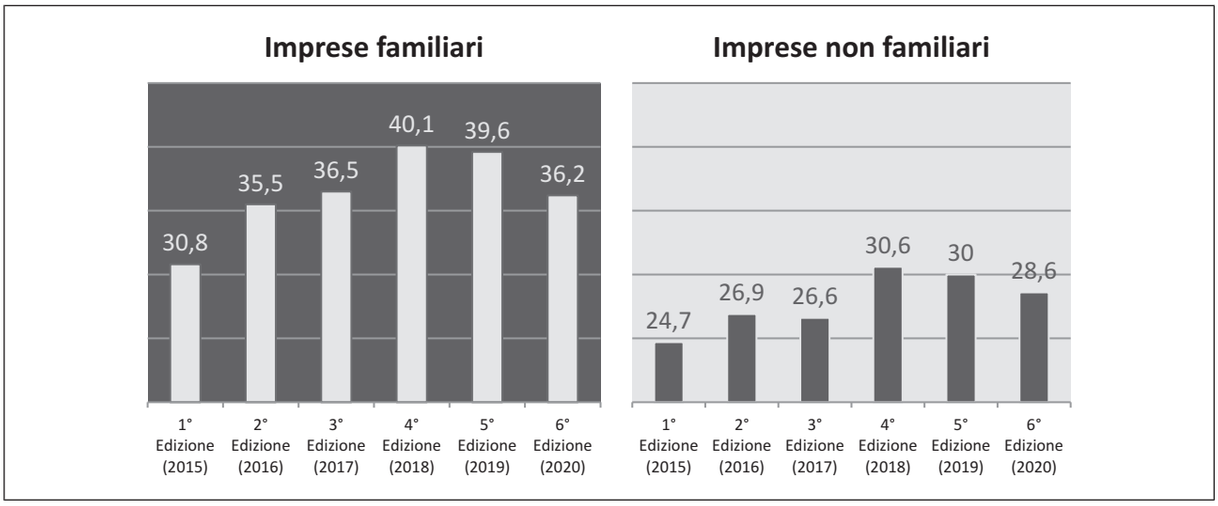


Tavola 5 - La mappa del valore 2014-2019 - imprese familiari

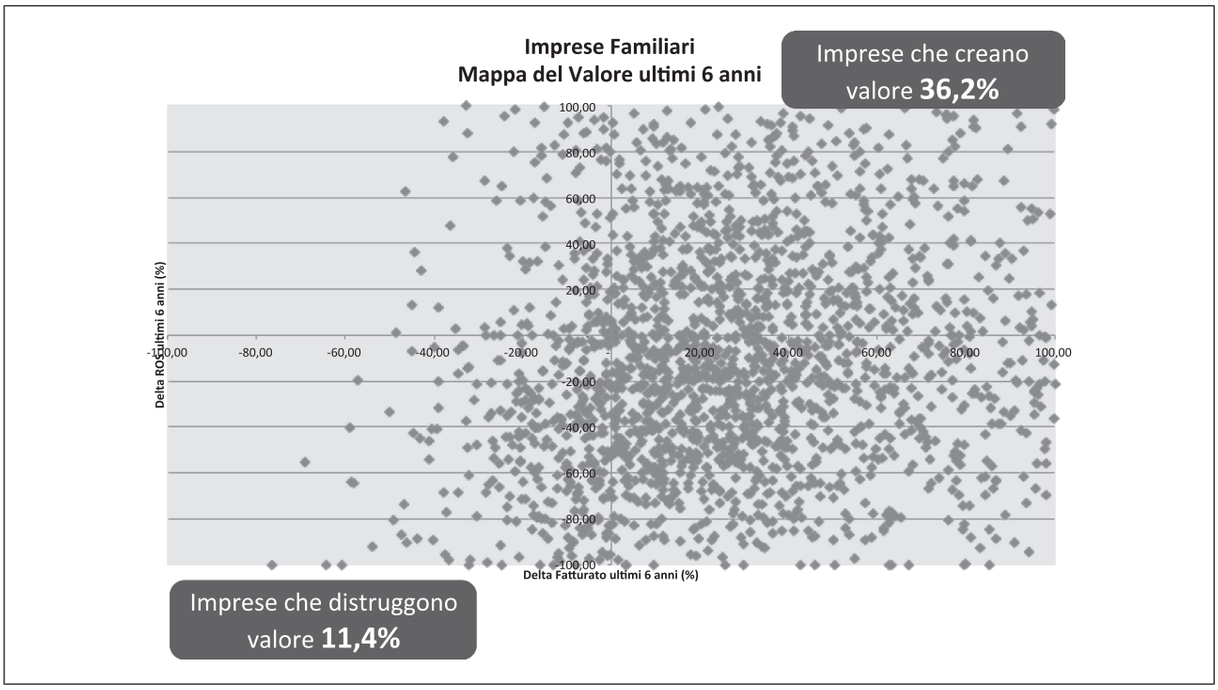
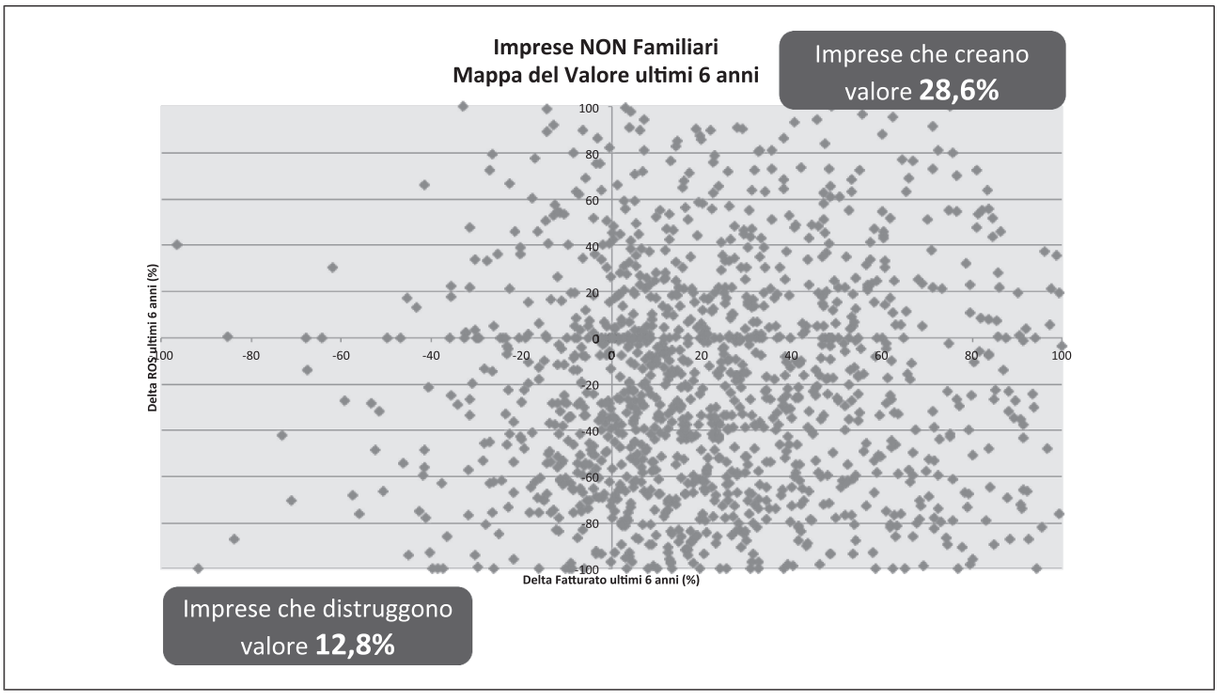


Tavola 6 - La mappa del valore 2014-2019 - imprese non familiari



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 +3,9%, meno di quelle non familiari (+6,4%);
- il fatturato delle imprese familiari è cresciuto del +31,8%, allungando ulteriormente il *gap* rispetto alle imprese non familiari (+19,3%);
- il fatturato medio delle imprese familiari (Tavola 7) è cresciuto da 11,7 mln euro a 15,3 mln euro, e conferma il *gap* importante rispetto a quello delle imprese non familiari (passate da 18,2 mln euro a 21 mln euro);
- la marginalità media delle imprese familiari è lievemente calata, con un EBITDA medio pari al 7,5% (7,8% nel 2018), in linea con quello delle imprese non familiari (cresciuto rispetto al 7,2% nell'anno precedente);
- le imprese familiari mantengono una solidità patrimoniale in media inferiore a quella delle imprese non familiari, anche se il *gap* continua a ridursi (debiti pari a 1,5 volte i mezzi propri contro 1,4);
- nonostante ciò, il grado di indebitamento rispetto al fatturato delle imprese familiari continua a mantenersi sensibilmente inferiore rispetto a quello delle imprese non familiari (0,53 volte contro 0,69);
- 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 1,43 volte contro 1,69);
- la leva finanziaria (rapporto tra posizione finanziaria netta e patrimonio netto) delle imprese non familiari continua a essere più alta rispetto a quella delle imprese familiari (0,31 volte contro 0,25);
- le imprese familiari continuano a mantenere un'elevata dipendenza dalle fonti di finanziamento bancarie (Tavola 8), che rappresentano l'88% dei debiti finanziari totali (costante negli ultimi 6 anni), mentre le imprese non familiari la stanno riducendo (dal 78% al 74%).

In sintesi, quindi, si confermano 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

Tavola 7 - La dimensione media delle imprese

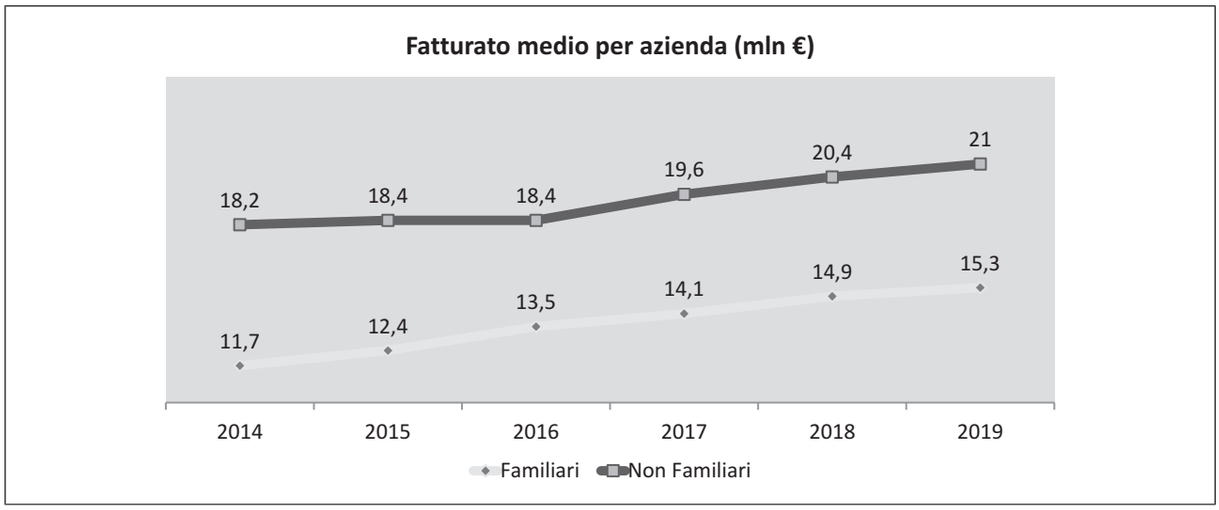
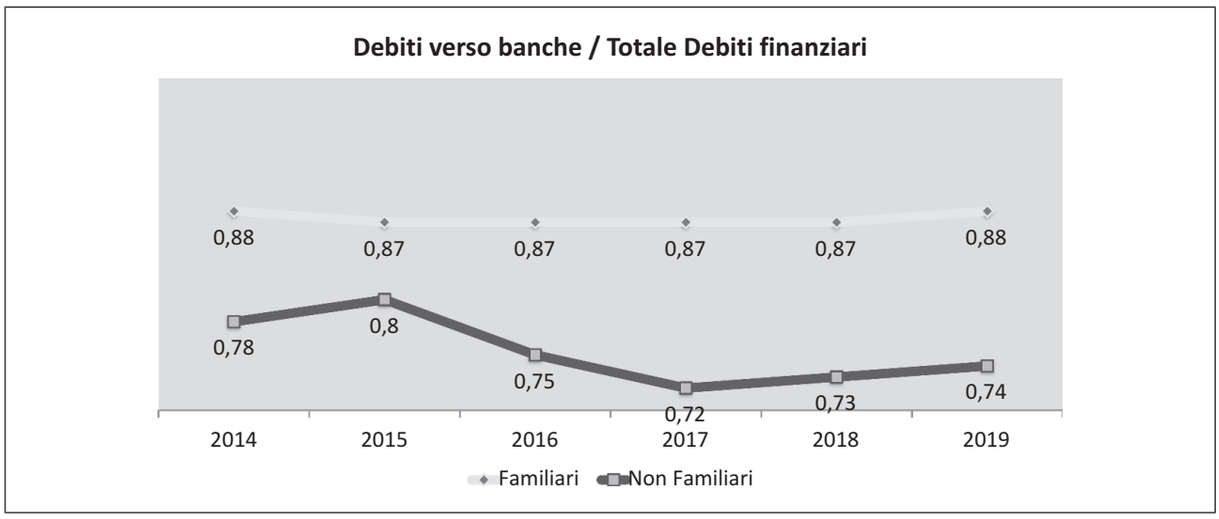


Tavola 8 - La dipendenza dalle fonti bancarie delle imprese



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.

Tra gli aspetti positivi, si rileva che, negli ultimi 6 anni, le imprese familiari hanno creato circa 32.000 nuovi posti di lavoro (superiori ai circa 30.000 creati dalle imprese non familiari nello stesso periodo), con un incremento medio del livello occupazionale pari al +26,2% (superiore a quello del +16,3% 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 90 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: la percentuale delle imprese che si affidano a un Amministratore Unico si attesta infatti intorno al 24%, oltre il doppio rispetto a quella delle imprese non familiari (9%);
- la presenza all'interno delle imprese familiari di amministratori (Amministratore Unico o Presidente del C.d.A.) con età media superiore: le imprese non familiari presentano infatti in media amministratori più giovani rispetto a quelli delle imprese familiari (56 anni contro 60), e quasi la metà delle imprese familiari ha un amministratore con età superiore ai 60 anni (il 48% contro il 38% per le imprese non familiari);
- una maggior commistione tra proprietà e *management* all'interno delle imprese familiari: nel 73% dei casi, infatti, l'amministratore è anche azionista, nelle imprese non familiari ciò avviene solo nel 9% dei casi;
- una maggior quota di imprese familiari con *leadership* femminile: il 14% si affida infatti a un amministratore donna, mentre la percentuale di imprese non familiari si attesta intorno al 10%.

Conclusioni

Come anticipato nelle premesse, i dati riportati nell'Osservatorio e descritti in questo contributo, fanno emergere diverse considerazioni interessanti, che assumono ancora maggior rilevanza se contestualizzate all'interno di quanto accaduto nel 2020 e delle possibili evoluzioni future degli scenari *post*-COVID-19.
Innanzitutto, merita un'analisi approfondita l'andamento della creazione di valore.
Negli ultimi due anni la quota di imprese che ha creato valore è andata sempre calando, sia per le imprese familiari sia per quelle non familiari. Questo è un segnale importante che va interpretato correttamente. Se da una parte è vero che nel 2018 (anno in cui si è registrato il picco di creazione di valore) si erano presi in esame i dati 2012-2017, assumendo quindi come base di partenza un anno particolarmente negativo, è anche vero che il *trend* di peggioramento (che per forza di cose sarà senza dubbio confermato nella prossima edizione dell'Osservatorio con i bilanci 2020) è ormai strutturale.
Ad eccezione di alcuni settori e casi ben circoscritti, questo andamento generalizzato viene in realtà da molto lontano, ed è il risultato di mancati interventi e di una profonda miopia della *leadership*. Quella che viene chiamata "inerzia strategica", e che accomuna tantissime imprese, siano esse familiari o non familiari.
Molti fattori contribuiscono all'inerzia della *leadership*, ma quelli che rappresentano una vera minaccia per un cambiamento strategico tempestivo sono:
- la tendenza dei *leader* a negare l'evidenza o a ignorare l'esigenza di un ridisegno strategico;
- la scarsità di alternative adeguate alla situazione aziendale che porta alla paralisi;
- la rigidità nell'allocazione delle risorse che impediscono di riposizionare risorse umane e finanziarie su nuove iniziative;
- la *governance* non sempre esercitata con criteri aziendalistici.

Questi elementi sono difficili da intercettare nelle informazioni pubbliche, ma sono la causa diretta delle *performance* economiche, patrimoniali e finanziarie delle imprese. A maggior ragione nelle imprese familiari, all'interno delle quali la "resistenza al cambiamento" è tendenzialmente più accentuata rispetto a quelle non familiari.
Da un lato è vero che le imprese familiari continuano a presentare, sotto alcuni punti di vista (la capacità di generare valore, il *trend* dell'occupazione, la longevità, il livello di indebitamento), *performance* migliori rispetto alle imprese non familiari. E quindi a confermare che la famiglia è senza dubbio un valore aggiunto per l'impresa.
Dall'altro lato, tuttavia, l'Osservatorio conferma ancora una volta alcuni importanti *gap* per le imprese familiari: maggior difficoltà a crescere dimensionalmente, sistemi di *governance* primordiali, commistione tra proprietà e *management*, elevata dipendenza dalle fonti di finanziamento bancarie, basso tasso di nuova imprenditorialità.
Questi *gap* sono proprio quelli che l'emergenza sanitaria ha fatto emergere più violentemente nel 2020, e non è sbagliato aspettarsi che le imprese che li presentano saranno quelle che avranno subito, a conti fatti, le ricadute più importanti.
Le moratorie sui mutui, la cassa integrazione, i provvedimenti governativi hanno sicuramente contribuito a mitigare i danni e tamponare l'emorragia per qualche mese. Ma senza una

vera "trasformazione strategica" la ripresa e lo sviluppo futuro di queste imprese è fortemente compromesso.
Diventa quindi sempre più fondamentale, in questa fase di recupero e rilancio, che gli sforzi delle prossime generazioni alla guida delle imprese familiari, si concentrino sugli interventi necessari per progettare e mettere in atto questo processo di trasformazione, in modo da:

- accelerare i processi di crescita dimensionale dell'impresa di famiglia, anche attraverso aggregazioni e ricerca di *partner* esterni;
- ripensare i modelli di vendita e il posizionamento strategico sul mercato dell'impresa di famiglia;
- pianificare il futuro dell'impresa di famiglia e la continuità tra le generazioni;
- incentivare sempre più lo sviluppo di nuova imprenditorialità;
- potenziare e innovare i modelli di *governance* dell'impresa di famiglia;
- innovare e diversificare le fonti di finanziamento, ricorrendo sempre più ai mercati del capitale e del credito extra-bancario.

LIBRI

Valutazione d'azienda

di S. Pozzoli

V Edizione, Ipsoa Editore, 2019, pagg. 340, € 90,00

Il testo affronta, riferendosi anche alle indicazioni dell'Organismo Italiano di Valutazione, tutti i metodi di valutazione più noti, sia quelli che si fondano sui risultati attesi, sia quelli di mercato, fornendo non solo una puntuale indicazione sul significato teorico dei vari approcci ma evidenziandone, con esempi e casi, la concreta applicazione e cercando di fornire risposte pratiche a chi debba redigere, in tempi ragionevoli e con il dovuto rigore, una valutazione d'azienda.
Questa nuova edizione si è arricchita di approfondimenti su questioni specifiche, come la determinazione del terminal value o i premi di maggioranza ed i vari "sconti" che è necessario applicare ad una società o alle sue quote di partecipazione.

Il CD-ROM
Il Cd contiene una applicazione Excel che permette di poter realizzare con semplicità un business plan, utile a misurare i flussi finanziari e reddituali futuri dell'azienda, nel caso in cui non si disponga di un adeguato piano di impresa. Ancora, il programma consente di determinare il valore d'azienda attraverso i principali criteri di stima illustrati nel testo.

Per informazioni o per l'acquisto:

- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- ***www.shopwki.it***