

Imprese familiari più dinamiche e solide rispetto alla media delle altre categorie di aziende

Negli ultimi anni di crisi hanno cercato di mettere le persone al centro del proprio progetto imprenditoriale e di allinearne la gestione rispetto alle proprie strategie

di Marco Degrada

Nello scenario di crisi che l'economia italiana sta attraversando negli ultimi anni, le imprese familiari mostrano una certa tenuta, come testimoniato dai numeri emersi dal Rapporto 2012 dell'Osservatorio AUB su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni, realizzato da **Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato** della Cattedra AldAF-Alberto Falck di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi con il supporto di AldAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), del Gruppo UniCredit e della Camera di Commercio di Milano. I risultati del Rapporto 2012 (che ha considerato 7.105 aziende con un fatturato pari o superiore ai 50 milioni di euro, analizzando le caratteristiche e le performance delle 4.077 imprese a controllo familiare) indicano come le aziende familiari mantengono un tasso di crescita superiore a quello della media delle imprese non familiari. Dopo la battuta di arresto (-9,1%) subita nel 2009, le

imprese familiari confermano nel 2011 la ripresa già fatta registrare a fine 2010. Dopo i primi segnali di recupero del biennio 2010/11 (rispettivamente +14,5% e +10,5%), nel 2012 si registra una nuova battuta d'arresto per le aziende familiari, anche se di lieve entità.

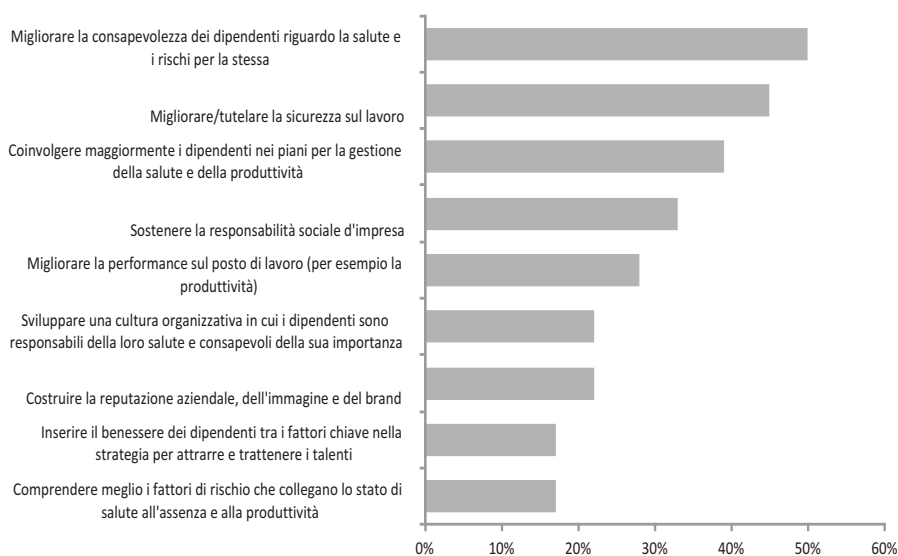
Nonostante il contesto non facile, il numero di dipendenti delle imprese familiari italiane è cresciuto dal 2006 al 2010, così come la sua incidenza sul totale dei dipendenti delle imprese di capitali, pari a circa il 30%. Il dato sui dipendenti impiegati dalle aziende familiari è rimasto invece sostanzialmente stabile nel passaggio dal 2011 al 2012.

L'analisi dei dati sulla redditività condotta dall'Osservatorio AUB mostra poi un quadro più contrastato. Sebbene l'analisi dell'ultimo decennio (2001/2011) evidenzia un Roi delle aziende familiari in media di due punti superiore alle altre (fino a tutto il 2007), tale *gap* positivo si è progressivamente ridotto a +0,6% punti nel 2011 (7,3% contro 6,7%).

Simile la dinamica del Roe, che dall'11,2% del 2007 è sceso al 5,9% del 2011. Nello stesso periodo, le non familiari sono passate dall'8,3% al 6,5%. "I dati reddituali medi di queste ultime, tuttavia, nascondono una marcata variabilità tra le diverse classi di imprese, con le imprese statali e municipali che, durante la crisi, sono state relativamente più protette perché meno esposte alla competizione nazionale ed internazionale", si legge nel Rapporto. "Nel 2012 le aziende familiari mostrano un ulteriore calo di redditività del capitale netto, che segue quello registrato nel 2011. Tale calo è stato comunque inferiore alla media registrata dall'insieme delle aziende non familiari".

Sul fronte della capacità di ripagare il debito, misurata dal rapporto posizione finanziaria netta/Ebitda, il 2011 conferma i dati dell'ultimo triennio, durante il quale tale livello si è attestato stabilmente su 6,3: circa un punto più alto di quelle non familiari (5,5). "Questo dato negativo, da

LE PRIORITÀ DELLE AZIENDE FAMILIARI IN MATERIA DI BENESSERE E PRODUTTIVITÀ



Fonte: AiDAF.

grafico 1

attribuire soprattutto all'erosione della redditività delle familiari piuttosto che a un aumento dei debiti finanziari, è però controbilanciato dalla bassa percentuale (5,2%) di aziende familiari con margine operativo lordo (Ebitda) negativo", è specificato nell'analisi. Tra le non familiari la percentuale 2011 è invece del 10%. Dall'altro lato, invece, le imprese a controllo familiare mostrano una maggiore solidità patrimoniale. "Guardando al quadriennio 2007/2011", è scritto nel Rapporto, "si nota come il rapporto di indebitamento sia sceso nettamente, passando da 7,1 a 5,6, valore oggi di circa due punti inferiore rispetto alla media delle aziende non familiari e il più basso in assoluto dal 2001". La spiegazione, secondo la Cattedra AldAF-Alberto Falck e l'Osservatorio AUB, è che nelle aziende familiari la crescita del patrimonio netto sia stata costantemente superiore alla crescita dell'attivo patrimoniale, che pur non ha subito battute d'arresto. "L'aumento del patrimonio netto è avvenuto grazie alla minore distribuzione dei risultati aziendali tramite dividendi".

Ma quali sfide si pongono oggi al mondo delle imprese familiari?

Nel corso del Nono Convegno Annuale AldAF, che si è svolto a Bologna il 15 e il 16 novembre scorsi, è stato posto sotto i riflettori il rapporto tra impresa e lavoratori, con una particolare attenzione alla capacità delle imprese di conquistare i migliori talenti e agli aspetti dalla successione delle imprese familiari. "In questi giorni a Bologna le aziende familiari riflettono su ciò che riconoscono come tratto che caratterizza un certo stile di fare impresa, alla ricerca di modelli attuali e pratiche nuove, che ripropongano, rinnovino e rinforzino esempi di successo del passato, pur riconoscendo pregi e limiti del nostro modo di operare", ha affermato **Elena Zambon**, presidente di AldAF. "In un tempo in cui è enormemente diminuito lo spazio per una ricerca del senso della propria condizione umana, professionale e sociale è, allo stesso tempo, paradossalmente aumentata la necessità di ritornare a riflettere in termini complessi su noi stessi e sul nostro posto nel mondo, l'impresa in particolare, deve assumersi il ruolo di elaborare un senso di direzione per i propri collaboratori diretti e indiretti. Accanto alla remunerazione del capitale, accanto alla ricerca e all'innovazione, l'elaborazione del significato proponibile ai collaboratori diretti e indiretti costituisce il vero arricchimento del ruolo dell'impresa, oggi",

ha concluso Zambon. Per **Fabio Carniol**, amministratore delegato di Towers Watson Italia, "ottimizzazione del costo del lavoro, aumento della produttività, attrazione e fidelizzazione dei talenti, governo della complessità generata dalla crescita internazionale, motivazione di una forza lavoro sempre più diversificata in termini generazionali e culturali, necessità di remunerare le persone in base alle loro competenze e alle loro performance: queste le principali sfide per il 21° secolo in materia di risorse umane. Per affrontarle con successo bisogna ripensare il patto complessivo fra lavoratori e aziende, che devono conoscere meglio le dinamiche e le aspettative del proprio capitale umano, dare maggiore spazio al *welfare*, premiare con maggiore convinzione e trasparenza chi merita e comunicare al proprio interno in modo più efficace", ha sottolineato Carniol. "In particolare, secondo le nostre indagini, il 53% dei lavoratori italiani è stressato, soprattutto per la difficoltà di conciliare lavoro e vita privata (solo il 45% dichiara di avere un buon *work life balance* contro il 61% a livello europeo), per la paura di perdere il posto di lavoro, per gli orari e i carichi di lavoro eccessivi. Le imprese familiari stanno affrontando queste sfide, cercando di mettere le persone al centro del proprio progetto imprenditoriale e di allinearne la gestione rispetto alle proprie strategie. Lo dimostrano la capacità di identificare e implementare velocemente i cambiamenti necessari per crescere, l'adozione di sistemi premianti che consentano di ricompensare chi contribuisce davvero al successo dell'azienda e l'offerta sempre più diffusa di servizi per aumentare la salute e il benessere dei dipendenti, tutte iniziative che per molte aziende familiari stanno diventando un fattore distintivo per attrarre e trattenere le risorse chiave", ha concluso Carniol, mentre **Donato Iacovone**, amministratore delegato di EY e managing partner per il Sud Europa, ha ribadito: "Dal nostro osservatorio rileviamo chiaramente che oggi le imprese di successo, che inevitabilmente operano in contesti di mercato complessi, sono quelle che puntano sui talenti. Ma per attirare i talenti è necessario il coinvolgimento diretto dell'imprenditore. Nel caso delle imprese familiari serve poi un chiaro piano di successione, che dia anche prospettive di crescita ai talenti. Diversamente, i talenti abbandoneranno l'impresa e questa ne resterà impoverita", ha precisato Iacovone.