Report risultati Survey

Indice dei contenuti

Executive Summary 2
1 "Manager Inside": obiettivi dello studio 5
2. La rilevanza delle imprese familiari nel contesto economico, e i processi di managerializzazione in atto 6
3. La popolazione di imprese riferimento dello studio: caratteristiche strutturali e principali andamenti economici e finanziari 10
3.1 La popolazione di imprese riferimento dello studio 10
3.2 Il contesto economico regionale 11
3.3 L'andamento economico e finanziario della popolazione di riferimento 15
3.2.1 Sviluppo 16
3.2.2 Redditività operativa 19
3.2.3 Redditività netta 20
3.2.5 – Livelli di solidità e solvibilità 23
4 Il metodo d'indagine ed il processo di raccolta dei dati 25
4.1 Definizione della lista di rilevazione 26
4.2 La fase di test 27
4.3 Il questionario di indagine 29
4.3 La fase di rilevazione dei dati 30
5 L'analisi dei dati raccolti ed i principali risultati 31
5.1 Gli assetti proprietari 32
5.2 Il management 34
5.3 I processi di managerializzazione delle imprese familiari 36
5.4 La governance 42
5.5 L'orientamento strategico 43
5.6 Le tecnologie e l'ambiente competitivo 48
6 Le performance 51
6.1 Internazionalizzazione 51
6.2 Ricerca e sviluppo e processi di innovazione 53
6.3 Le performance economico-finanziarie 57
7 Discussione dei principali risultati 59
8 Conclusioni 61
Bibliografia 64
Appendice 66

Executive Summary

Le aziende familiari svolgono un ruolo rilevante all'interno della struttura imprenditoriale e come attori dello sviluppo economico in Europa, in Italia e in Piemonte, con una crescente necessità di cambiamenti organizzativi, introduzione di nuove conoscenze tecnologiche, innovazione dei prodotti e servizi e sviluppo sui mercati internazionali.

Il processo di managerializzazione di tali imprese rappresenta un elemento necessario per sostenere tale quadro evolutivo; esso è in atto da tempo, ma vi è una limitata conoscenza sui modi e sui tempi con cui esso si sta sviluppando, e questo rappresenta un elemento di conoscenza da approfondire, al fine di individuare sia eventuali modelli alternativi di managerializzazione delle imprese familiari (ed i relativi effetti sulla vita delle imprese familiari), sia pratiche manageriali ed azioni di policy utili a favorire ed accelerare questo processo laddove necessario.

Il significato associato al termine "manager" ai fini di questo studio è volutamente diverso da quello di "dirigente", come risultato di un concetto discusso con le imprese intervistate in fase di test e dello sviluppo di una definizione comune. È stato dunque comunicato alle aziende, ai fini della compilazione del questionario, che si intendono "manager" le persone che in azienda rivestono "funzioni di coordinamento/gestione di un'area o attività aziendale, e/o un gruppo di persone con responsabilità di gestione, che riportano alla proprietà o al Consiglio di Amministrazione".

I risultati della ricerca riportati in questo Rapporto forniscono alcune utili indicazioni in tal senso, indicando l'esistenza di un *"maturity model"* che le imprese stanno mettendo in pratica, con alcuni significativi risultati che sono qui sintetizzati.

- Le imprese familiari analizzate hanno saputo rispondere in modo efficace alla crisi determinata dalla pandemia. I risultati illustrati in relazione alla popolazione di riferimento, mostrano livelli di patrimonializzazione adeguati, una ridotta redditività legata da un lato all'incremento dei costi esterni e dall'altro all'esigenza di mantenere le quote di mercato in un periodo di difficoltà. Questo aspetto appare confermato dai fenomeni di *labour hoarding* che hanno portato a non ridurre di fatto i livelli occupazionali durante il periodo pandemico (sarebbe stato molto difficile trovare e formare dipendenti con pari capacità, e si è quindi preferito tenerli a costo di comprimere la qualità). I membri delle famiglie proprietarie delle imprese svolgono un ruolo importante nella loro gestione. In oltre il 50% dei casi ci sono almeno due generazioni coinvolte nella gestione delle imprese.
- Il processo di managerializzazione delle imprese familiari è avviato, e nella maggior parti di esse sono presenti manager di provenienza esterna alla famiglia proprietaria dell'azienda, con livelli di delega significativi su alcune attività aziendali, prevalentemente legate a funzioni infrastrutturali che richiedono livelli elevati di competenze specialistiche come IT, qualità e certificazione. Nelle aziende con livelli di managerializzazione più accentuati vengono delegate anche funzioni primarie (gestione della produzione, commerciale e vendite, servizi al cliente). Ci sono modalità

diverse nell'introduzione di manager, in termini di ruolo e numero, e questi dipendono dalle dimensioni delle imprese. Si sono individuate tre situazioni distinte in termini di profili manageriali, determinati dal *mix* fra manager appartenenti alla famiglia proprietaria e manager esterni, ognuna con caratteristiche e processi di crescita differenziati:

  - Imprese con prevalenza di manager appartenenti alla famiglia proprietaria
  - Imprese che presentano un "equilibrio" fra manager interni ed esterni
  - Imprese con prevalenza di manager esterni. Questo tipo di imprese rappresenta la maggioranza dei casi e contiene gran parte delle aziende i cui manager aderiscono a Fondirigenti.

- La percentuale dei manager esterni sul totale cresce con le dimensioni dell'impresa e decresce con il numero di generazioni familiari coinvolti nella gestione dell'impresa. Le maggiori dimensioni organizzative (numero di dipendenti) portano ad una maggiore specializzazione delle attività (ed una conseguente maggiore complessità organizzativa) che porta a far emergere il bisogno di nuove competenze specialistiche che per essere coperte hanno bisogno di manager esterni
- Le imprese familiari fanno ricorso a manager esterni per far crescere il team manageriale ed internalizzare nuove competenze (tecnologiche e/o di mercato), al fine di migliorare il posizionamento competitivo complessivo. In caso di prevalenza di manager interni, essi sono scelti per portare competenze non presenti in azienda. Il processo di introduzione dei manager esterni avviene parallelamente ad una maggiore formalizzazione dei processi organizzativi, ad un maggiore peso nel CdA di soggetti non appartenenti alla famiglia proprietaria, alla predisposizione di un piano strategico di riferimento (e alla sua condivisione all'interno dell'impresa), alla definizione di processi di *business development* formalizzati, alla presenza di attività R&D sistematiche e non occasionali, alla maggiore collaborazione con clienti e fornitori.
- Vi è anche una relazione con le modalità di competizione e con gli obiettivi strategici perseguiti, avendo ad esempio le imprese con prevalenza di manager esterni (i) una maggiore attenzione verso lo sviluppo di nuovi prodotti con caratteristiche "uniche" e/o "nuove" per il mercato di riferimento e (ii) la tendenza ad avere maggiore quota di fatturato (oltre il 25%) generata da prodotti di recente introduzione.
- A livello di risultati economici, le imprese con prevalenza di manager esterni hanno visto una maggiore crescita dell'occupazione e del valore aggiunto (totale e per dipendente), accompagnata ad una minore crescita dell'utile netto di bilancio.

Non di meno il processo di managerializzazione presenta alcuni punti di criticità e di sviluppo, evidenziati soprattutto nelle interviste, che riguardano in particolare modo le imprese in cui il controllo è esercitato dalla generazione che ha fondato l'azienda e/o in quelle di minori dimensioni. In questi casi vi è la necessità di consolidare e sviluppare il modello di collaborazione fra manager interni ed esterni, poiché le attività di sviluppo prodotto rimangono ancora perlopiù sotto il controllo dei manager interni, mentre i manager esterni sono poco presenti in funzioni di controllo amministrativo – finanziario (e sono più frequenti

in attività legate alla produzione, ai processi commerciali e ad attività di staff di stampo tecnico).

1 “Manager Inside”: obiettivi dello studio

Lo studio ha avuto lo scopo di analizzare in dettaglio i processi di managerializzazione in atto nelle imprese familiari della Provincia di Torino, in considerazione del peso e del ruolo che queste svolgono nel contesto locale, nazionale ed europeo. Le imprese familiari svolgono un ruolo essenziale per l’economia italiana, ma per le loro caratteristiche sono particolarmente soggette agli effetti dei continui cambiamenti nei contesti di mercato, tecnologici e geopolitici. La risposta a questa evoluzione del contesto competitivo passa anche attraverso un significativo processo di managerializzazione, riguardo al quale vi è ad oggi una limitata conoscenza relativamente a modalità di realizzazione, evoluzione e effetti in termini di capacità di innovazione, sviluppo, mantenimento di differenziali positivi di competitività sul mercato rispetto ai concorrenti.

In tale ambito, la ricerca che sta alla base di questo Rapporto ha avuto l’obiettivo di studiare il processo di managerializzazione nelle aziende della Provincia di Torino, con particolare riferimento a quelle familiari; in tale ricerca si sono approfondite le modalità con cui tale processo si manifesta in imprese con diverse caratteristiche, cercando di comprendere se e come esso si relaziona a precise scelte strategiche, o se influenza la crescita e la resilienza delle imprese familiari. Fra gli obiettivi della ricerca vi sono anche i seguenti:

- verificare quanto siano effettivamente diffusi e significativi, presso le aziende del territorio della provincia di Torino i processi di managerializzazione delle imprese familiari;
- quali sono i risultati attesi del processo di managerializzazione e sotto quali condizioni esso ha portato i risultati attesi;
- definire percorsi “virtuosi” di managerializzazione, fornendo indicazioni circa le modalità con cui essi debbano essere articolati e a quali risultati essi possano condurre.

La ricerca ha coinvolto la popolazione delle imprese attive con sede in provincia di Torino, aderenti e non all’Unione Industriali di Torino, afferenti ai settori più rappresentativi del tessuto imprenditoriale locale (automotive, aerospaziale, bianco, chimica, alimentare, elettronica e informatica, abbigliamento, fashion e tessile, orafo, servizi ad elevato contenuto di conoscenza).

2. La rilevanza delle imprese familiari nel contesto economico, e i processi di managerializzazione in atto

Le imprese familiari rappresentano una componente fondamentale del tessuto imprenditoriale nella maggior parte delle economie mondiali. Queste, infatti, rappresentando oltre il 60% di tutte le imprese europee, sono caratterizzate da elevata varietà in termini dimensionali ed operano in molteplici settori di attività economica (Botero *et al.,* 2015). I dati di studi empirici rivelano che circa il 27% delle aziende europee quotate con più di 50 milioni di euro di capitalizzazione di mercato sono controllate da un gruppo familiare, tra le quali Roche, LMHV, FCA (ora Stellantis), Beretta o Swatch (Cruz Serrano e Nuñez Letamendia, 2012).

Secondo i dati forniti dall'AIdAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), le imprese con un fatturato superiore a 20 milioni di Euro rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane: con un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro e circa 2,4 milioni di occupati esse generano l'80% del PIL e il 75% dell'occupazione del settore privato. (Corbetta *et al.,* 2017). Considerando anche le imprese con valori di fatturato inferiore a questa soglia, l'osservatorio AUB di AidaF stima le imprese familiari presenti in Italia pesino per oltre l'85% sulla struttura economica (dati EU-EFIGE/Bruegel-UniCredit, 2009), una percentuale del tutto in linea con quella delle principali economie europee, quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%) (Dini *et al*., 2019).

AIDAF sottolinea tuttavia come l'elemento differenziante dell'imprenditoria familiare italiana rispetto a quella degli altri paesi europei è rappresentato da un minor ricorso a manager esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: nel 66% delle aziende familiari italiane il management è composto esclusivamente da componenti della famiglia, mentre in Francia la prevalenza di imprese con management esclusivamente familiare scende al 26% dei casi ed in UK al 10% dei casi.

Le dimensioni più ridotte delle imprese italiane rispetto alla media europea, la loro ridotta capitalizzazione e la minore apertura ai mercati internazionali possono rappresentare alcuni possibili punti di debolezza, a cui si contrappone tuttavia una maggiore flessibilità in termini di capacità di adattamento alla domanda di mercato e di orientamento al cliente. In questo contesto, i processi di managerializzazione che includano, accanto ai membri della famiglia, anche figure esterne ad elevato livello di specializzazione rappresentano sicuramente un driver di crescita, anche in senso strategico; allo stesso tempo, dal momento che questi processi generano tipicamente tensioni interne alle imprese, devono essere gestiti in modo graduale e coerente.

Andando ad approfondire il tema della composizione del *management team* delle imprese familiari, è abbastanza evidente come, in Italia, questi processi non siano stati ancora decisamente avviati. Dati molto recenti forniti da Fondirigenti (2022)[1] mettono in evidenza

[1] https://fdmag.fondirigenti.it/

come il 40% dei primi cento gruppi italiani in termini di fatturato sia controllato dallo stesso ramo familiare e come, in quasi il 90% dei casi, il CEO (Amministratore Delegato) dell'azienda sia un membro della famiglia. Inoltre, si evidenzia come nel 60% delle imprese familiari presenti sul territorio italiano, la direzione è ancora prevalentemente affidata a membri della stessa famiglia che detiene la maggioranza del capitale (FederManager e Prometeia, 2015).

Ciò evidenzia come la presenza di manager esterni alla famiglia imprenditoriale sia un fenomeno osservabile, ma ancora limitato per estensione. Questo aspetto, decisamente legato alla longevità del modello di *business* familiare italiano rispetto ad altri paesi[2], evidenzia da un lato come i valori familiari, se molto presenti nella direzione aziendale, garantiscano stabilità e continuità ma pone, dall'altro, importanti spunti di riflessione legati alle possibili criticità nel processo decisionale e nello sviluppo in senso strategico.

Le analisi citate e la letteratura recente evidenziano come solo **un corretto mix tra manager familiari e manager esterni alla famiglia possa contribuire al successo duraturo dell'azienda**. Su questo tema vi sono diversi elementi che costituiscono potenziali vantaggi e svantaggi dei due diversi modelli manageriali, e che rappresentano lo stato attuale della conoscenza del fenomeno, base di analisi del presente studio.

La tendenza a mantenere un **management di origine interna alla famiglia** (prevalenza di manager familiari rispetto a quelli esterni) scaturisce principalmente dal voler preservare i valori familiari e ciò è reso possibile attraverso il **controllo esercitato dal nucleo familiare ed il suo coinvolgimento diretto nel management team**. Le imprese guidate da manager familiari beneficiano inoltre dell'allineamento di interessi ed incentivi tra proprietà e management, che ne riduce le asimmetrie informative e ne snellisce i processi decisionali. La presenza di un membro della famiglia alla guida dell'azienda garantisce infatti un **controllo efficace** sui comportamenti dei manager esterni e dunque un **costante perseguimento degli interessi dell'azienda** a fronte di interessi personali (Università Bocconi, AIdAF e SpencerStuart, 2007). A ciò va aggiunto il fatto che i manager appartenenti alla famiglia vedono il fatto di lavorare in una azienda di proprietà come una **fonte di motivazione**, sia a livello **personale che professionale** e ciò li spinge ad apportare un maggiore sforzo per raggiungere gli obiettivi stabiliti rispetto a manager esterni alla famiglia.

Tuttavia, ciò non esclude il manifestarsi di problemi di inerzia decisionale e di avversione al rischio, che inevitabilmente condizionano i processi di innovazione e le strategie di internazionalizzazione. Se la prevalenza di manager familiari ha un impatto positivo sulle performance aziendali, questo effetto tende a diminuire all'aumentare della loro *seniority* in azienda a causa di una minore **propensione al cambiamento ed all'innovazione** (Università Bocconi, AIdAF e SpencerStuart, 2007). Per di più, è stato dimostrato come il coinvolgimento dei membri della famiglia nel top management ne influenzi le decisioni strategiche, rappresentando a volte un **ostacolo** alla **capacità di trasformare l'innovazione in internazionalizzazione** (Alayo *et al.,* 2022). A tale proposito, è stato evidenziato da una ricerca

[2] AIdAF sottolinea come 15 tra le prime 100 aziende più antiche al mondo sono italiane e tra queste, 5 sono tra le dieci aziende familiari più antiche tuttora attive. Si tratta di: Fonderie Pontificie Marinelli (anno di fondazione 1000), Barone Ricasoli (1141), Barovier e Toso (1295), Torrini (1369) e Marchesi Antinori (1385).

come una maggiore incidenza di manager familiari sul totale dei manager presenti in azienda abbia **un'influenza negativa sulla redditività operativa** dell'azienda (Università Bocconi, AIdAF e SpencerStuart, 2007).

Il *driver* principale che porta all'introduzione dei manager esterni alla famiglia nelle aziende familiari è spesso costituito dall'apporto di **conoscenze e competenze legate a specifici ambiti applicativi**. I manager non familiari, infatti, sono scelti in modo da apportare nuove conoscenze, esperienze, legami di rete esterni e nuove prospettive strategiche, risorse uniche che spesso non sono presenti nelle imprese familiari, caratterizzate da un orientamento alla continuità (Alayo *et al.,* 2022).

Inserire manager esterni all'interno di aziende familiari consente dunque di creare nuove opportunità di *business*, attraverso un ampliamento del mix di competenze interne (FederManager, 2015). Ciò porta a cambiamenti nei processi di lavoro ed all'adozione di **processi decisionali maggiormente efficaci**, anche se spesso caratterizzati da maggiore "appetito" per il rischio. La letteratura empirica sul tema mostra, a questo proposito, che in presenza di manager esterni alla famiglia, è maggiormente probabile che l'impresa scelga di investire per entrare su nuovi mercati internazionali (Cerrato e Piva, 2007). Tuttavia, una volta intrapresa questa strada, il grado d'internazionalizzazione dell'impresa non differisce significativamente in funzione della composizione del *team* manageriale.

In modo analogo, l'inserimento di manager esterni all'interno di imprese familiari rafforza il **legame** esistente tra **internazionalizzazione e innovazione**. La presenza di manager non appartenenti alla famiglia, infatti, è positivamente correlata alla intensità delle attività di ricerca e sviluppo (Classen *et al*., 2011; 2014). Pertanto, attraverso processi di managerializzazione che comportano l'inserimento in azienda di figure non appartenenti alla famiglia, le imprese familiari possono stimolare l'integrazione di conoscenze tecniche e di mercato di origine interna con altre di provenienza esterna favorendo i processi di innovazione di prodotto / servizio e le attività di internazionalizzazione. **I processi di managerializzazione contribuiscono, quindi, ad una crescente "professionalizzazione" delle imprese familiari**.

Il management esterno, contribuisce alla professionalizzazione delle aziende familiari anche attraverso il maggiore ricorso a **stili di gestione maggiormente "professionali" e strutturati** attraverso la collaborazione con consulenti esterni, servizi professionali e l'introduzione di tecniche di gestione finanziaria basati su metodi quantitativi (Cerrato e Piva, 2007; Hiebl e Li, 2020; Sonfield e Lussier, 2009a; 2009b). E' importante qui sottolineare che, se in passato il ruolo del *management* esterno era per lo più legato al mantenimento dei livelli di efficienza e alla crescita del volume di affari, i cambiamenti sempre più rapidi nell'economia globale impongono lo sviluppo di nuove capacità e l'assunzione di ruoli "critici", quali ad esempio la gestione delle condizioni di crisi, l'impostazione di nuove strategie di sviluppo nel contesto internazionale, le decisioni di adozione di nuove tecnologie di produzione e di innovazione di prodotto.

	Prestazioni economico-finanziarie	Orientamento strategico	Internazionalizzazione	Innovazione
Manager familiari	**Influenza negativa** sulla **redditività operativa** dell'azienda	Adozione di **strategie conservative**, a **basso grado di rischiosità** **Processi decisionali e stili di gestione semplici, a basso livello di formalizzazione**	**Maggiore propensione alla crescita attraverso strategie di penetrazione di mercati già serviti. Processi di internazionalizzazione stabili nel tempo**	➢ **Sotto-investimenti** in attività rischiose come **R&S esplorativa** ➢ Predilizione per le **innovazioni incrementali (scarsa propensione al cambiamento e all'innovazione radicale)** ➢ Collaborazione con i **clienti** nelle **attività di R&S**
Manager esterni	**Migliori prestazioni** in termini di **fatturato, EBITDA e produttività del lavoro**	Ricorso a **strategie** caratterizzate da un **più elevato grado di rischiosità** **Stili di gestione «professionali»**	**Maggiore propensione** alla crescita attraverso processi di **internazionalizzazione (ampliamento del numero dei mercati**	➢ **Maggiore ampiezza** delle attività di **R&S** ➢ Capacità di trasformare **R&S e innovazione in** processi di **l'internazionalizzazione**

Acquisire conoscenze e competenze

Mantenere il patrimonio socio-emotivo della famiglia

Figura 1 – Sintesi delle principali evidenze empiriche sulla managerializzazione delle imprese familiari

In sintesi, queste evidenze mostrano come fra le sfide che le imprese familiari dovranno affrontare nel breve periodo è proprio la pianificazione e gestione dell'ingresso in azienda di manager esterni. Perché questo avvenga in modo positivo è comunque necessario che si individuino i ruoli e le responsabilità della proprietà rispetto a quelle del management (Voltattorni, 2021).

Per questo insieme di motivi, e vista la complessità dell'argomento (a fronte della quale vi sono ricerche ancora limitate per estensione) lo studio i cui risultati sono riportati in questo Rapporto ha molteplici obiettivi, fra i quali:

- studiare la composizione del management delle imprese familiari, in provincia di Torino indicando i ruoli e le responsabilità a loro assegnati;

- analizzare le differenze in termini di strategie e di risultati tra aziende familiari con una diversa composizione del management;

- fornire indicazioni circa i possibili modelli di managerializzazione delle imprese familiari di minori dimensioni.

3. La popolazione di imprese riferimento dello studio: caratteristiche strutturali e principali andamenti economici e finanziari

3.1 La popolazione di imprese riferimento dello studio

In accordo con gli obiettivi dello studio, la popolazione di riferimento è rappresentata da tutte le società di capitali attive, indipendenti (non appartenenti a gruppi) avente sede nella provincia di Torino, che rispettano i seguenti requisiti dimensionali:

1. fatturato uguale o superiore a 2 milioni di euro
2. numero dipendenti uguale o superiore a 20
3. appartenenza ai settori dell'industria e dei servizi che caratterizzano la struttura imprenditoriale della Provincia di Torino

Tali requisiti sono stati verificati in base ai bilanci depositati dalle imprese attive con sede in provincia di Torino nel periodo 2019-2021, con aggiornamento all'ultimo anno disponibile attraverso la banca dati ORBIS Global® (Bureau Van Dijk).

Con riferimento ai settori di interesse, selezionati in base alla classificazione delle attività economiche NACE Rev, 2 (Eurostat, 2008) è stato preso in considerazione l'intero comparto manifatturiero (Gruppo C) includendo le attività di servizio legate alla installazione, riparazione e manutenzione di impianti e macchinari.

POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO												
	Valori assoluti				Dimensione aziende [%]				Tipologia settore [%]			
	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale
Manifatturiero	539	370	88	**997**	82%	80%	84%	**81%**	54%	37%	9%	**100%**
Servizi	118	95	17	**230**	18%	20%	16%	**19%**	51%	41%	7%	**100%**
Totale	**657**	**465**	**105**	**1227**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**54%**	**38%**	**9%**	**100%**

Tabella 1 - Composizione della popolazione di riferimento dell'indagine per comparto e classe dimensionale

Con riferimento al comparto terziario, sono state inoltre prese in considerazione le divisioni dei gruppi J (servizi di informazione e comunicazione) ed M (attività professionali scientifiche e tecniche), che includono i servizi a medio-alto contenuto di conoscenza. Tra queste, le attività dei settori informatica, telecomunicazioni, programmazione e di edizione di

software, ricerca e sviluppo scientifica e sperimentale e nei settori dell'ingegneria e delle scienze naturali. La popolazione di riferimento al 15 settembre 2022 consisteva dunque di un totale di 1.227 aziende (Tabella 1).

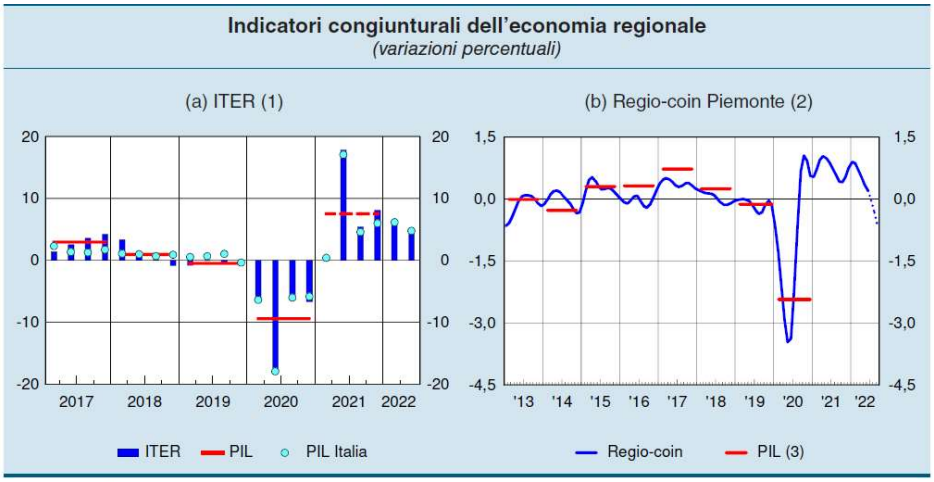
3.2 Il contesto economico regionale

Al fine di contestualizzare le evidenze che emergeranno dai risultati dello studio, è opportuno fornire dei dati relativi al contesto economico generale in cui si sono trovate ad operare le imprese nel periodo corrente. Il quadro economico generale del periodo 2020-22 è stato soggetto a epocali shock esogeni. È quindi importante collocare in questo quadro i dati sull'andamento economico-finanziario delle imprese nella popolazione di riferimento, essendo la comprensione di tali dinamiche necessaria per dare una corretta lettura ai dati raccolti. Si tratta in ogni caso di una lettura che non tiene completamente conto degli sforzi fatti dalle imprese e dai loro azionisti per garantire la continuità aziendale, sostenere gli investimenti e cercare nuove opportunità di crescita sui mercati internazionali.

A tal fine, i dati del rapporto della Banca d'Italia sulla situazione dell'economia regionale del Piemonte forniscono un primo punto di riferimento (Banca d'Italia, 2022).

Tali dati indicano come nella prima parte del 2022 l'economia piemontese ha continuato a crescere, anche se in misura meno intensa rispetto all'anno precedente. In base all'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER), l'attività economica in Piemonte sarebbe aumentata del 5,3% nel primo semestre rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente (5,4% nella media nazionale), recuperando sostanzialmente i livelli del 2019.

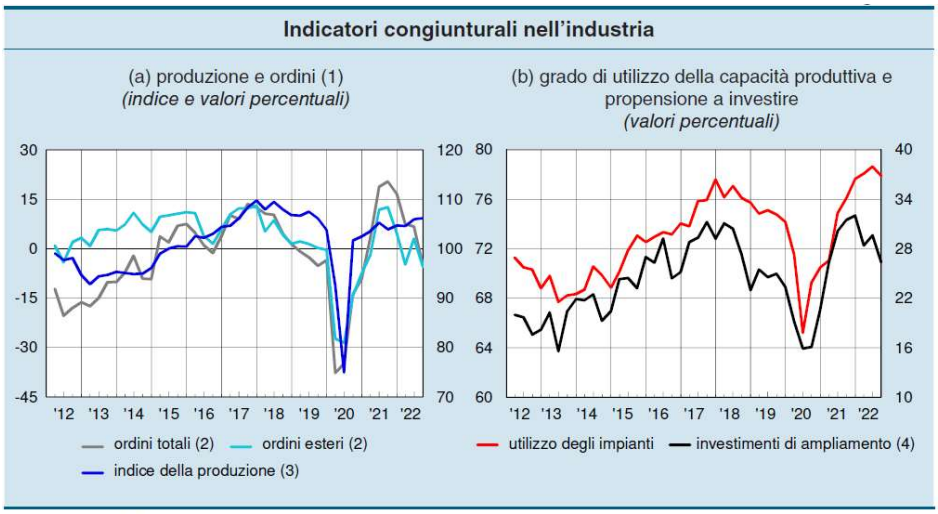
Su questa dinamica hanno inciso le perduranti difficoltà di approvvigionamento di fattori produttivi e, soprattutto, il forte rialzo dei prezzi dell'energia. Nel terzo trimestre il quadro economico si è ulteriormente indebolito, continuando a risentire dell'incertezza legata al conflitto in Ucraina e delle pressioni inflazionistiche. L'indicatore Regio-Coin Piemonte della Banca d'Italia, che fornisce una stima dell'evoluzione delle componenti di fondo dell'economia regionale, è diminuito, collocandosi su valori negativi per la prima volta dal 2020.



Fonte: Banca d'Italia.
(1) Variazioni tendenziali trimestrali e annuali. ITER è un indicatore della dinamica trimestrale dell'attività economica territoriale sviluppato dalla Banca d'Italia. Le stime dell'indicatore regionale sono coerenti, nell'aggregato dei quattro trimestri dell'anno, con il dato del PIL regionale rilasciato dall'Istat per gli anni fino al 2020 e da Prometeia per il 2021. Per un'analisi della metodologia adottata cfr. V. Di Giacinto, L. Monteforte, A. Filippone, F. Montaruli e T. Ropele, *ITER: un indicatore trimestrale dell'economia regionale*, Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, 489, 2019. La variazione annuale è di fonte Istat sino al 2020 e ITER annualizzato per il 2021. – (2) Stime mensili delle variazioni sul trimestre precedente delle componenti di fondo del PIL. La costruzione dell'indice segue la metodologia presentata in M. Gallo, S. Soncin e A. Venturini, *Ven-ICE: un nuovo indicatore delle condizioni dell'economia del Veneto*, Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, 498, 2019. Il lavoro adatta l'approccio usato per la costruzione di Ita-coin in V. Aprigliano e L. Bencivelli, *Ita-coin: un nuovo indicatore coincidente per l'economia italiana*, Banca d'Italia, Temi di discussione, 935, 2013. La stima dell'indicatore per il terzo trimestre del 2022 è provvisoria. – (3) Per il periodo 2013-2020 il PIL è riportato come variazione media trimestrale, per comparabilità con l'indicatore Regio-coin.

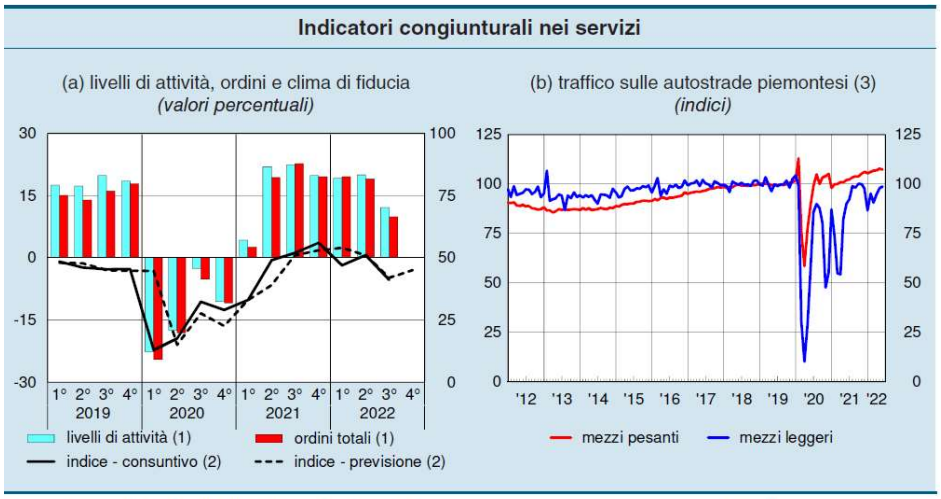
Figura 2 – Indicatori congiunturali Piemonte (fonte: Banca d'Italia)

Con riferimento agli andamenti settoriali, nei primi sei mesi dell'anno 2022 l'attività economica nell'industria è ancora aumentata: la crescita è stata diffusa tra classi dimensionali d'impresa e tra i principali settori. Nel terziario la congiuntura è stata positiva, grazie anche all'incremento dei consumi e dei flussi turistici trainati dalle riaperture.



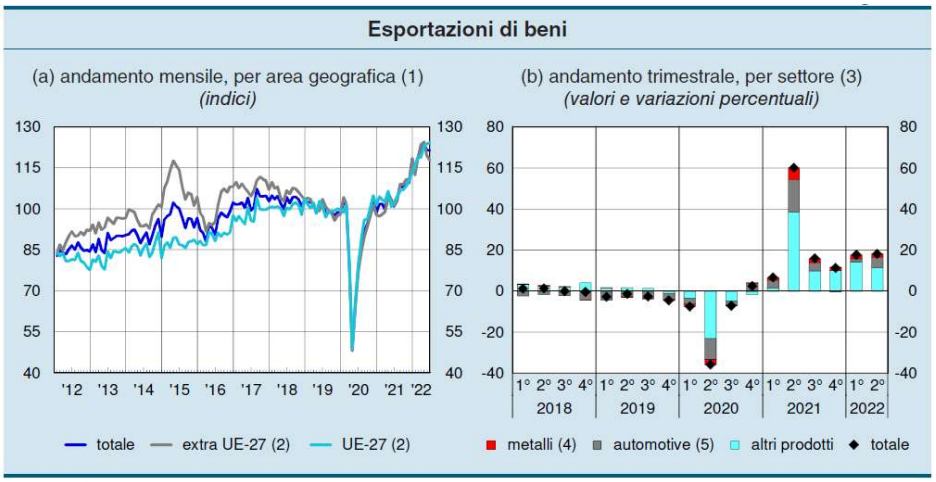
Fonte: per il pannello (a), elaborazioni su dati Istat per l'indice della produzione industriale e Confindustria Piemonte per gli ordini; per il pannello (b), Confindustria Piemonte
(1) Dati trimestrali destagionalizzati. – (2) Saldi tra quote di risposte "aumento" e "diminuzione" fornite dagli operatori intervistati con riferimento alle previsioni per i 3 mesi successivi. Le informazioni sono state attribuite al trimestre di effettuazione della rilevazione. – (3) L'indicatore è calcolato ponderando gli indici settoriali destagionalizzati della produzione industriale nazionale sulla base del valore aggiunto regionale di ciascun settore. Indice: media 2015=100. Scala di destra. – (4) Quota di imprese che hanno programmato investimenti significativi nei successivi 12 mesi. Scala di destra.

Figura 3 – Indicatori congiunturali industria in Piemonte (fonte: Banca d'Italia)



Fonte: per il pannello (a), Confindustria Piemonte e Ascom Confcommercio; per il pannello (b), elaborazioni su dati Aiscat.
(1) Saldi tra quote di risposte "aumento" e "diminuzione" fornite dagli operatori intervistati nel trimestre di riferimento relative all'andamento nei 3 mesi successivi. Le informazioni sono state attribuite al trimestre di effettuazione della rilevazione e sono di fonte Confindustria Piemonte. – (2) Valutazioni sull'andamento della propria attività da parte delle imprese di servizi della Città metropolitana di Torino per il trimestre di riferimento, di fonte Ascom Confcommercio. Il valore 50 rappresenta la soglia compatibile con l'espansione nel comparto. Scala di destra. – (3) Dati mensili destagionalizzati. Indici: media 2019=100.

Figura 4 – Indicatori congiunturali servizi Piemonte (fonte: Banca d'Italia)



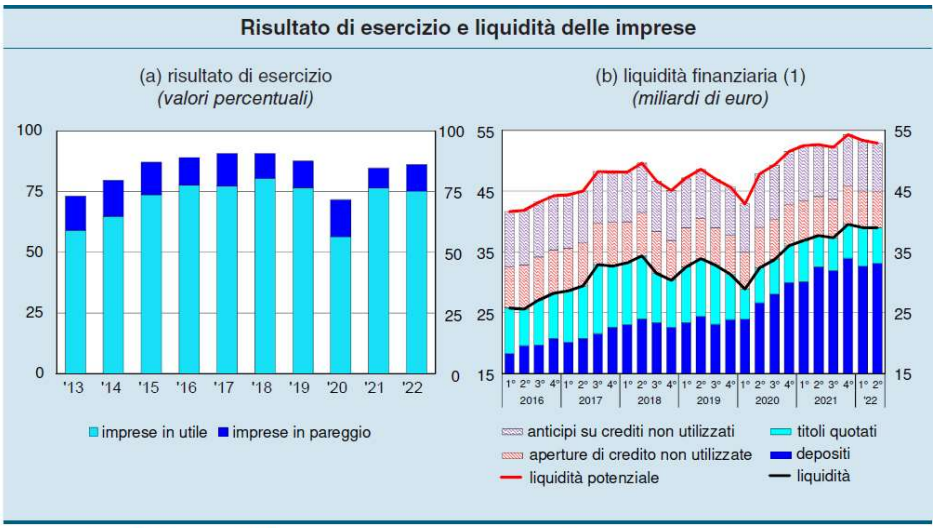
Fonte: elaborazioni su dati Istat a prezzi correnti.
(1) Dati destagionalizzati. Indici: media 2019=100. – (2) L'Istat ha ricostruito i dati relativi agli aggregati "UE-27" ed "extra UE-27" per tenere conto dell'uscita del Regno Unito dall'Unione europea. – (3) Gli istogrammi rappresentano il contributo dei singoli settori alla variazione sul periodo corrispondente delle esportazioni totali (riportata nel grafico con il punto). – (4) In base alla classificazione Ateco 2007 comprende i codici 24 e 25 ("Prodotti della metallurgia" e "Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature"). – (5) In base alla classificazione Ateco 2007 comprende i codici 29.1 ("Autoveicoli"), 29.2 ("Carrozzerie per autoveicoli; rimorchi e semirimorchi") e 29.3 ("Parti e accessori per autoveicoli e loro motori").

Figura 5 – Esportazioni di beni Piemonte (fonte: Banca d'Italia)

La spesa per investimenti è aumentata nel 2022, ma in misura più contenuta nel confronto con il 2021: in particolare, le imprese di maggiori dimensioni hanno speso meno di quanto previsto a inizio anno. In un contesto di progressivo peggioramento delle condizioni per investire, un impulso all'accumulazione è derivato dall'esigenza di dotarsi di impianti a minore consumo energetico o di adeguarli all'utilizzo di fonti energetiche alternative, nonché

di autoprodurre elettricità, beneficiando anche degli incentivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

La situazione economica delle imprese è rimasta nel complesso positiva, nonostante le difficoltà attraversate, ma il forte aumento dei costi di produzione è stato solo in parte assorbito dalla revisione al rialzo dei prezzi di vendita e ne è derivata una riduzione dei margini di profitto. La liquidità è lievemente diminuita, rimanendo comunque su livelli elevati.

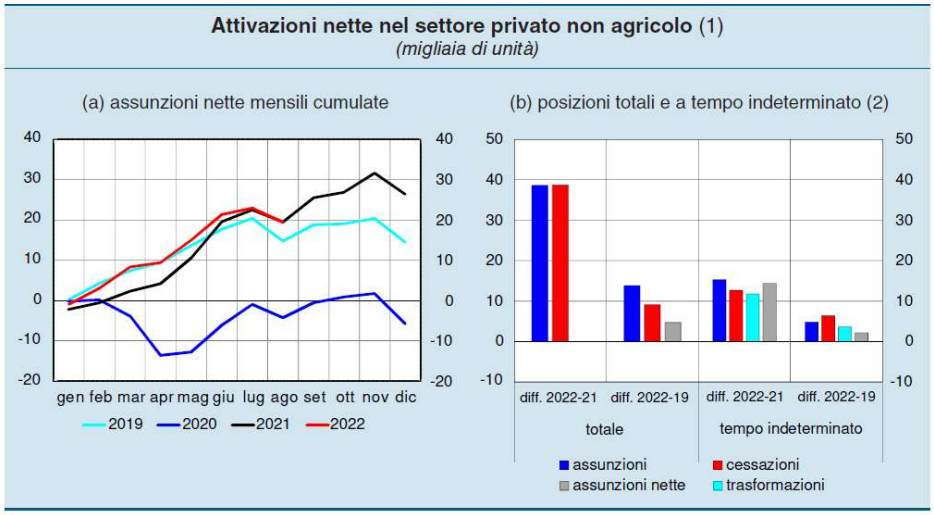


Fonte: per il pannello (a), Banca d'Italia, *Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi* (Sondtel); per il pannello (b), segnalazioni di vigilanza e Centrale dei rischi.
(1) La liquidità si compone dei depositi con scadenza entro l'anno e dei titoli quotati detenuti presso le banche; la liquidità potenziale comprende anche gli importi non utilizzati dei crediti a revoca e le linee di credito autoliquidanti.

Figura 6 – Andamento redditività e liquidità imprese Piemonte (fonte: Banca d'Italia)

Le condizioni del mercato del lavoro nel 2022 sono ulteriormente migliorate, anche se il numero di occupati nel primo semestre è rimasto ancora inferiore a quello dello stesso periodo del 2019. Il saldo tra le assunzioni e le cessazioni nel settore privato non agricolo è stato positivo nei primi otto mesi, con un contributo significativo delle posizioni a tempo indeterminato. Le ore lavorate sono aumentate e si è ridotto il ricorso agli strumenti di integrazione salariale.

Si tratta di un quadro che nel complesso segnala l'uscita da un periodo molto difficile, in cui la redditività ha sofferto, ma si sono mantenute quote di mercato ed occupazione.



Fonte: elaborazioni su dati delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.
(1) L'universo di riferimento è costituito dalle posizioni di lavoro dipendente nel settore privato non agricolo. Sono escluse dall'analisi le divisioni Ateco 2007: 1-3; 84-88; 97-99. Le assunzioni nette sono calcolate per il totale come differenza tra assunzioni e cessazioni; per il tempo indeterminato come la somma delle assunzioni e delle trasformazioni al netto delle cessazioni. – (2) Differenze in valore assoluto; periodo gennaio-agosto.

Figura 7– Indicatori congiunturali Piemonte (fonte: Banca d'Italia)

3.3 L'andamento economico e finanziario della popolazione di riferimento

Obiettivo dell'analisi svolta in questo paragrafo è quello di delineare l'andamento economico e finanziario delle imprese appartenenti alla popolazione oggetto di indagine, collocandolo all'interno del più generale contesto regionale delineato nel paragrafo precedente. L'analisi viene svolta attraverso i dati consuntivi dei bilanci di esercizio delle imprese depositati negli ultimi tre anni. Ciò appare particolarmente rilevante al fine di monitorare le principali variabili che hanno caratterizzato la gestione di impresa e le relative performance.

L'analisi è stata condotta utilizzando i dati disponibili nella banca dati AIDA® (Bureau van Dijk) per le imprese della popolazione di riferimento e relativi ai bilanci di esercizio depositati e disponibili per tutto il triennio 2019-2021.3

Al fine di mettere in evidenza l'andamento degli indicatori di sviluppo e di redditività delle imprese nel triennio considerato, i bilanci depositati, redatti secondo le norme del Codice Civile, sono stati riclassificati secondo una logica di "pertinenza gestionale" che raggruppa e distingue gli indicatori di conto economico (costi e ricavi) e quelli di stato patrimoniale

[3] Al momento della scrittura del presente rapporto non sono disponibili i bilanci consuntivi 2022, il cui deposito è fissato entro 30 giorni dalla data di approvazione (per i bilanci 2022 la data di approvazione è fissata per il 2 maggio 2023).

(investimenti e finanziamenti) in base alle diverse aree di gestione che caratterizzano il funzionamento aziendale (Giunta e Pisani, 2016).

L'analisi si è in particolare focalizzata sull'area della gestione operativa, che caratterizza le attività core delle imprese considerate, perché si ritiene che questa sia più direttamente collegata al ruolo e alle competenze dei manager.

I valori di bilancio riclassificati sono stati analizzati attraverso un insieme di indicatori che ne descrivono le principali condizioni economico-finanziarie:

- Andamento dei ricavi, del valore aggiunto, dei margini operativi, andamento degli investimenti;
- Redditività operativa e redditività netta;
- Analisi del profilo finanziario delle imprese, attraverso indicatori di solidità e liquidità.

Attraverso questa analisi è stato possibile analizzare le caratteristiche strutturali e di funzionamento delle imprese e come queste siano cambiate nel periodo considerato, identificando le cause di questi cambiamenti.

Sono stati considerati come riferimento i dati mediani di ogni indicatore. A differenza dei dati medi, influenzati dalla dimensione, questi riflettono l'andamento dell'impresa mediana, al centro della distribuzione, e si mostrano dunque più consoni ad una analisi aggregata delle performance.

3.2.1 Sviluppo

L'andamento dei principali indicatori di sviluppo delle aziende nella popolazione di riferimento nel triennio 2019-2021 si caratterizza per una dinamica attribuibile a specifici fattori di contesto macroeconomico, che definiscono due periodi ben distinti.

Il primo periodo, segnato dallo shock pandemico e da un forte aumento dell'incertezza conseguente al prolungato *lockdown* delle attività economiche nella prima metà dell'anno 2020, si chiude con una contrazione molto marcata nei ricavi e nel valore aggiunto rispetto al 2019. La contrazione si manifesta nei ricavi e nei margini di valore aggiunto con pari intensità. Tale periodo di incertezza si estende in parte nel 2021, che si caratterizza nella prima metà dell'anno per una forte ripartenza dei consumi legata alle riaperture, di cui beneficia soprattutto il settore dei servizi.

Il secondo periodo, a partire dalla seconda metà dell'anno 2021, vede una accelerazione della dinamica dei prezzi delle commodity (l'energia ha un peso di rilievo in tale contesto) ed una crescita dell'inflazione non immediatamente percepita dalle imprese, in particolar modo da quelle meno esposte ai mercati esteri. Il primo fenomeno rilevante è quello della forbice fra ricavi e margini: mentre i ricavi aggregati ritornano ai livelli pre-pandemia, si amplia il divario tra ricavi e valore aggiunto. Tale fenomeno è da un lato attribuibile al fatto che nel periodo di ripresa del fatturato non si è associato un parallelo incremento dei prezzi di vendita, (Banca D'Italia, 2022), dall'altro esso è dovuto alla maggiore incidenza dei costi diretti sui margini derivanti dalla gestione operativa.

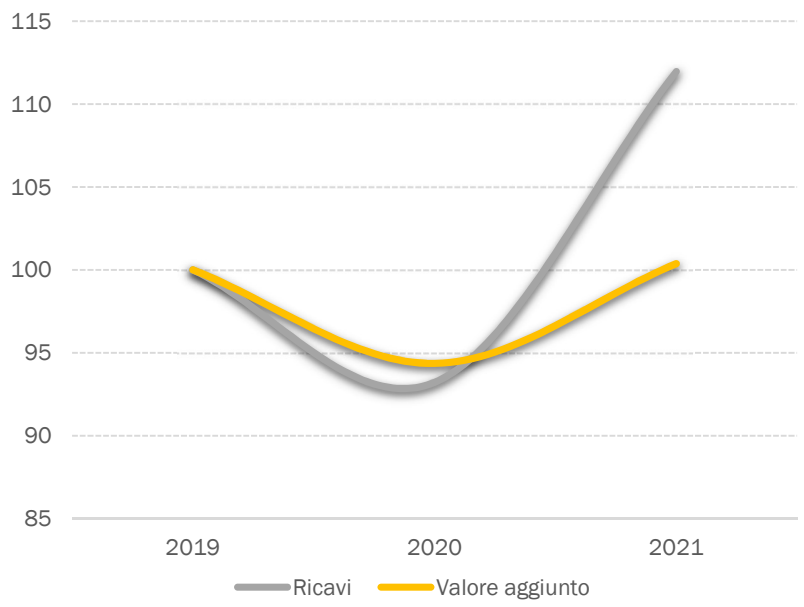


Figura 8 – Dinamica dei ricavi e del valore aggiunto nelle imprese della popolazione
(Numeri Indici 2019=100)

Alla fine del triennio esaminato, il valore aggiunto segue solo in parte la ripresa dei ricavi. Risulta, quindi, evidente come, rispetto al periodo pre-pandemico (2019), le imprese si siano trovate ad affrontare una forte pressione sui margini operativi.

L'effetto della contrazione dei ricavi di vendita ha portato ad un aumento dell'incidenza del costo del lavoro sui margini operativi lordi (MOL), compensato dalla disponibilità di ammortizzatori sociali e di contributi durante l'anno 2020, e dunque non visibile. In fase di riapertura, probabilmente le imprese hanno deciso di mantenere i livelli occupazionali a costo di erodere i margini, stimando troppo costoso e/o poco fattibile licenziare e ricostruire gli organici e le competenze interne in un momento di ripresa. Tale situazione rimane stabile nel 2021, anno in cui la ripresa delle assunzioni e dunque l'aumento nei costi del personale esercita un ulteriore effetto di pressione sui margini operativi.

	2019	2020	2021
MOL (2019=100)	100	104	89
Dipendenti (2019=100)	100	100	102
Costi del personale (2019=100)	100	94	110
MOL/Valore aggiunto (valori %)	24%	26%	19%

Tabella 1 – Andamento dei margini operativi nelle imprese della popolazione
(Numeri indici 2019=100)

Il contesto macroeconomico che, come abbiamo visto, ha caratterizzato l'andamento negli indicatori di sviluppo di ricavi e valore aggiunto nel 2020 e 2021 rispetto al periodo pre-pandemico ha fortemente condizionato anche l'andamento degli investimenti nelle imprese della popolazione di riferimento.

La dinamica degli investimenti in struttura operativa (immobilizzazioni materiali e immateriali) evidenzia un ampio incremento nel 2020, a fronte di una stagnazione degli investimenti circolanti (crediti e rimanenze). La crescita nella domanda di investimenti in struttura, comune a molti settori economici, è stata esclusivamente sostenuta dagli investimenti in immobilizzazioni materiali (inclusi i miglioramenti) come dimostrano l'altrettanto evidente incremento delle spese in conto capitale (CAPEX +23%) e la sostanziale stabilità degli investimenti in immobilizzazioni immateriali.

Tali spese, cresciute probabilmente anche in relazione ad investimenti in tecnologie per la gestione dei processi a distanza durante il periodo di *lockdown* ed alla ridefinizione degli spazi aziendali rispetto alle normative di sicurezza anti COVID nel periodo di riapertura, si sono stabilizzate nel 2021, rimanendo comunque su livelli ben più elevati rispetto al periodo pre-pandemico (2019). L'andamento del capitale circolante, più strettamente legato al ciclo operativo, vede una dinamica differente nei due periodi. Alla sostanziale immobilità di crediti e rimanenze nell'anno 2020 segue una ripresa nel 2021, segnalando un nuovo incremento del capitale circolante connesso con la ripresa delle attività e l'aumento dei costi di produzione.

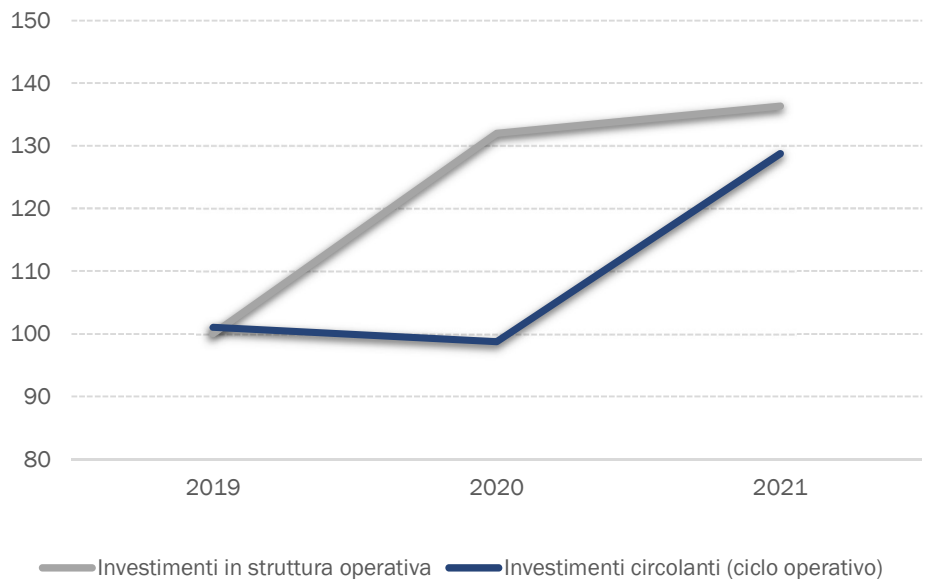


Figura 9 – Dinamica degli investimenti nelle imprese della popolazione
(Numeri indici 2019=100)

3.2.2 Redditività operativa

La dinamica degli indicatori di sviluppo -ricavi, valore aggiunto e investimenti – nel triennio 2019-2021 - ha inevitabilmente avuto un impatto sulle determinanti della redditività della gestione operativa nelle imprese nella popolazione di riferimento lungo tutto il periodo.

Durante il 2020, e rispetto al 2019, alla forte contrazione dei ricavi conseguente ai mesi di lockdown, si è accompagnato un incremento dei livelli di COIN (Capitale Operativo Investito Netto), indicatore che riflette il capitale investito nella gestione operativa (capitale circolante netto commerciale e investimenti strutturali netti).

La già evidenziata crescita degli investimenti in struttura operativa, e la diminuzione dei livelli di fatturato ha inevitabilmente provocato nel 2020 un rallentamento nell'indice di rotazione del capitale investito (Capital Turnover), che insieme alla redditività delle vendite (ROS) rappresenta una componente importante della redditività degli investimenti (ROI operativo).

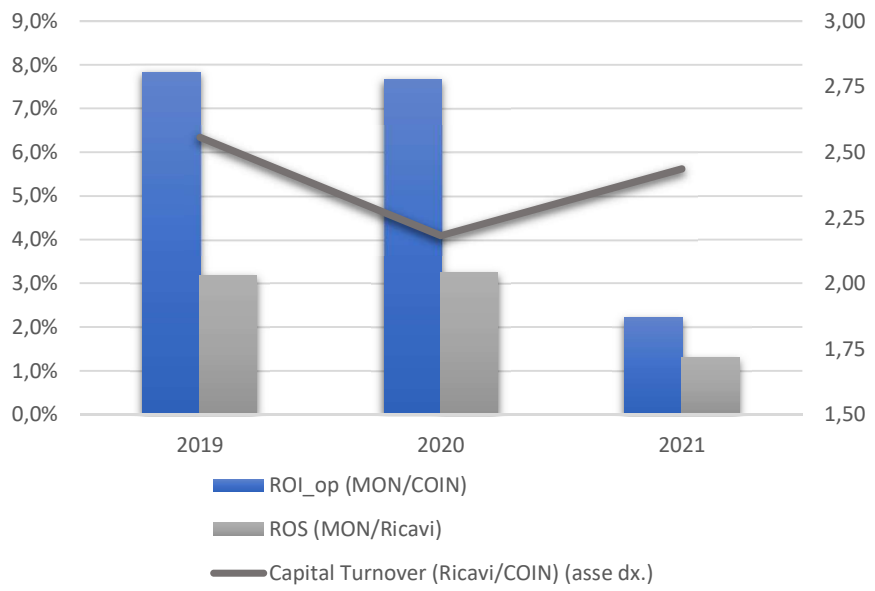


Figura 10 - Determinanti della redditività operativa nelle imprese della popolazione di riferimento.
Livelli di ROI operativo, ROS e Capital Turnover [%]

Rispetto al 2020, il 2021 si chiude con una forte contrazione dei margini operativi a fronte di una contestuale forte ripresa dei ricavi: l'effetto è una notevole riduzione nella redditività delle vendite (ROS). I margini operativi netti scendono infatti da 3,2 euro a 1,3 euro ogni 100 di ricavi. Se la rotazione del capitale ha un andamento in ripresa, occorre sottolineare come questo "giri", nel 2021, in misura ridotta.

L'anno delle riaperture si caratterizza quindi, per effetto di questi fenomeni, per una redditività degli investimenti (ROI operativo) diminuita. Occorre in ogni caso evidenziare questo processo non sia stato repentino e limitato all'ultimo anno osservato.

Le peculiari condizioni economiche del 2020, ed in particolare il blocco dei ricavi legato alla chiusura delle attività avevano in un certo qual modo "congelato" la redditività delle vendite, rimasta stabile, e mantenuto il ROI su livelli sostanzialmente invariati nonostante la decisa crescita degli investimenti. Il 2021, caratterizzato dal forte "rimbalzo" dei ricavi e da un ampliamento della forbice rispetto al valore aggiunto, segno di una evidente difficoltà di aumento dei prezzi, ha portato alla luce il processo di progressivo deterioramento nella redditività degli investimenti che ha caratterizzato le imprese del territorio lungo tutto il periodo.

3.2.3 Redditività netta

L'andamento della redditività netta delle imprese nella popolazione di riferimento registra un andamento nel complesso positivo, con una l'incidenza dell'utile netto sul fatturato in crescita (3,2 euro ogni 100 di fatturato contro i 2,6 del 2019). Se da un lato una parte di questo risultato è probabilmente da attribuirsi agli aiuti forniti alle imprese nel periodo della pandemia, i quali sono stati contabilizzati al di fuori della gestione operativa, un peso importante nel periodo lo ha rivestito il peso degli oneri finanziari sul fatturato, rimasto sostanzialmente stabile.

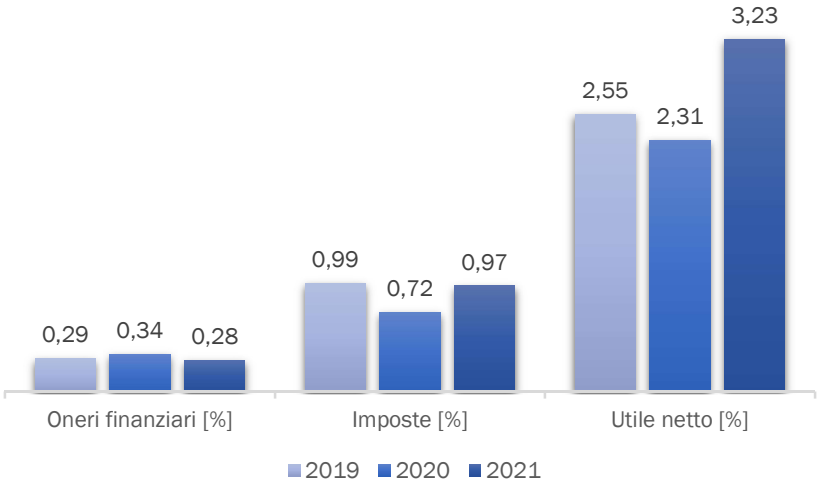


Figura 11 - Determinanti della redditività netta nelle imprese della popolazione di riferimento
Incidenza % di oneri finanziari, imposte e utile netto sul fatturato

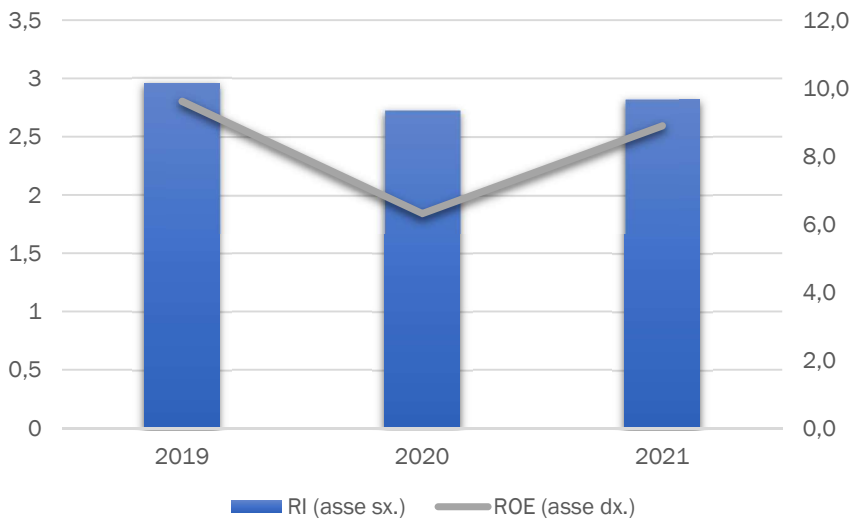


Figura 12 - Redditività netta (ROE) e Rapporto di Indebitamento (RI) nelle imprese della popolazione di riferimento

Andando a considerare la redditività netta complessiva, valutabile attraverso l'indicatore di Return on Equity (ROE), è possibile notare che il rapporto tra utile di esercizio e patrimonio netto ha recuperato nel 2021 i punti persi durante il periodo pandemico. Nel 2020 infatti, la contrazione dei ricavi aveva determinato una contrazione del ROE di oltre 3 punti percentuali, a fronte di un rapporto di indebitamento (attivo/patrimonio netto) rimasto sostanzialmente stabile. Il 2021 vede dunque una chiara ripresa dell'indicatore (8,9%). Sulla base di questi dati è possibile concludere che le imprese della provincia di Torino sembrerebbero aver saputo resistere alle tensioni generate dalla crisi mantenendo abbastanza stabile la struttura del passivo, contrariamente a quanto avvenuto con la riduzione dei margini, che ne ha messo a dura prova la gestione operativa.

Andando ad approfondire, i dati esaminati confermano come il costo medio dell'indebitamento sia rimasto stabile nella popolazione di imprese considerata, in una situazione generale di rallentamento del ricorso al credito e di sostanziale stabilità dei tassi di interesse (Banca d'Italia, 2022).

Tuttavia, e in seguito alla drastica riduzione della redditività operativa, lo spread tra redditività degli investimenti (ROI globale) e ritorno sul debito (ROD) si è invece ridotto in misura significativa. Questa situazione potrebbe essere per problematica per 2022-23, a seguito dei progressi aumenti del costo del denaro registrati negli ultimi mesi. Un contemporaneo aumento dei debiti per finanziare la crescita dei fatturati o per gli investimenti potrebbe, infatti, portare a futuri problemi nella copertura degli oneri finanziari.

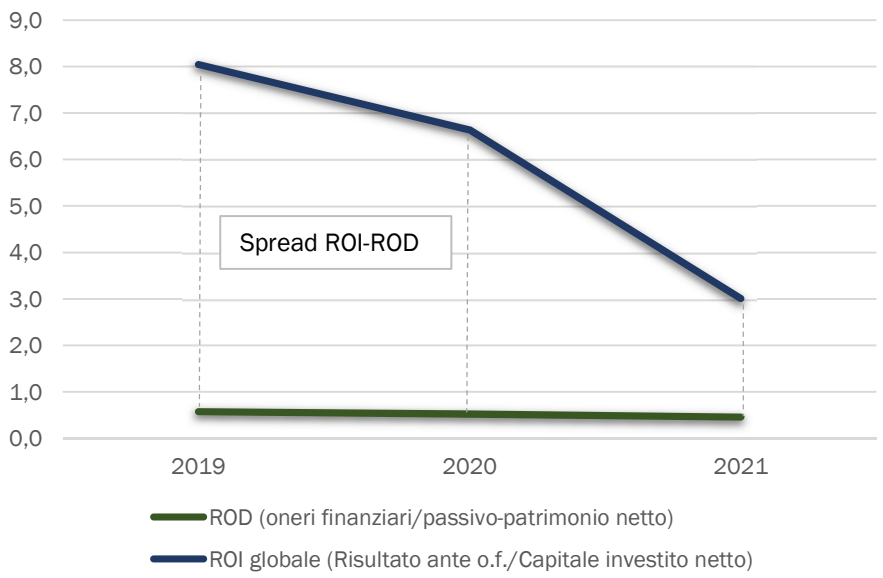


Figura 13 - ROI globale e costo dell'indebitamento (ROD) nelle imprese della popolazione di riferimento

Per quanto riguarda la situazione della liquidità, appare abbastanza chiaro come, nel 2020, le imprese abbiano cercato di preservare la loro dotazione di liquidità; l'accumulo di risorse liquide è stato consentito dalla forte contrazione dei ricavi e da margini sostanzialmente stabili. La riapertura delle attività produttive nel 2021 ha tuttavia portato ad una riduzione nella capacità della gestione operativa di generare liquidità, principalmente a causa del forte crollo dei margini operativi in un momento di ripresa del fatturato.

La capacità di autofinanziamento della gestione operativa si riduce dunque di 2 punti percentuali nel 2021.

	2019	2020	2021
Generazione di cassa (Cash flow*/ricavi)	8,3%	8,9%	6,7%
Autofinanziamento operativo lordo (MOL/ricavi)	7,0%	7,6%	5,6%

Tabella 2 – Andamento della liquidità nelle imprese della popolazione di riferimento

**La configurazione di Cash Flow utilizzata è calcolata sommando gli ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni al Risultato ante gestione finanziaria*

Andando ad approfondire la composizione del capitale circolante netto commerciale, che esprime il fabbisogno finanziario netto della gestione operativa, si osserva nel 2020 un aumento del tempo medio di incasso dei crediti (da 129 a 140 giorni) che torna a ridursi nel 2021 (130 giorni); analogamente il tasso di rotazione del magazzino (misurato come giorni medi) passa da 51 a 56 giorni nel 2020 e scende a 54 nel 2021. L'incidenza del circolante

netto commerciale sul COIN rimane dunque sostanzialmente stabile. Seppure si tratti di valori superiori al 50%, il dato è da considerarsi positivo a fronte di una capacità di generazione di liquidità da parte della gestione operativa che, soprattutto nel 2021, si è sostanzialmente ridotta.

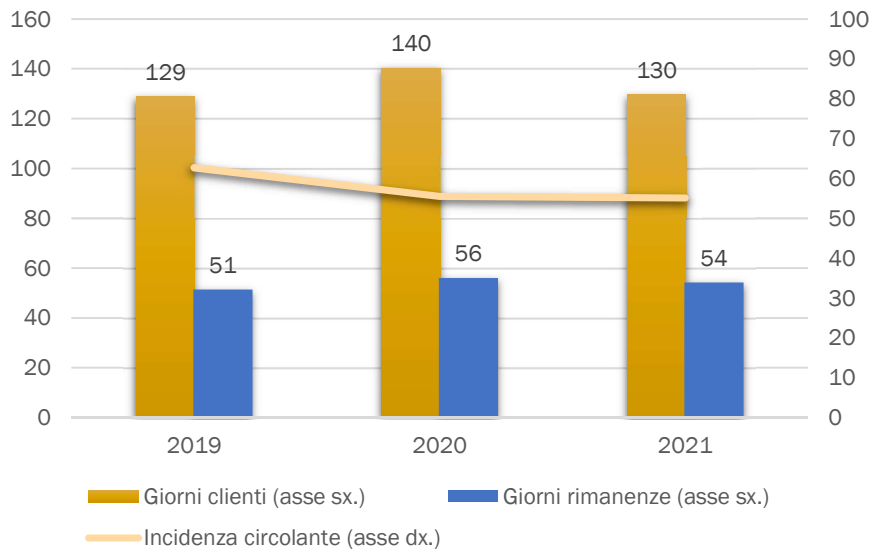


Figura 14 - Turnover dei crediti, delle rimanenze e incidenza del circolante sul COIN nelle imprese della popolazione di riferimento

3.2.5 – Livelli di solidità patrimoniale e solvibilità

Andando infine a considerare gli indicatori di solidità patrimoniale, occorre sottolineare come per le imprese della popolazione di riferimento sia rimasto sostanzialmente inalterato il peso del patrimonio netto sul totale del passivo.

Si tratta di un dato coerente con le rilevazioni di Banca d'Italia, la quale segnala un rallentamento nei prestiti nel 2021 ed una incidenza degli oneri finanziari sul fatturato rimasta stabile, che si conferma nella presente analisi.

Questo è anche legato con probabilità alla disponibilità di liquidità accantonata nel 2020 e alla ripresa prospettiva dei flussi di cassa connessa con il miglioramento dell'attività economica nel 2021.

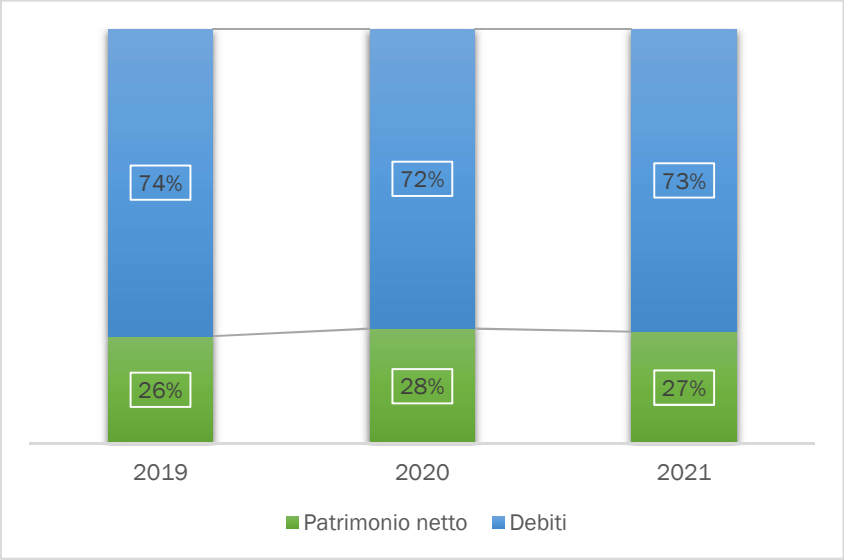


Figura 15 – Composizione del passivo nelle aziende della popolazione di riferimento

In considerazione dei fenomeni evidenziati, preoccupa il peggioramento dell'indicatore di coverage degli oneri finanziari, che per effetto della contrazione dei margini si abbassa di 4 punti percentuali.

In considerazione della tendenza al rialzo dei tassi di interesse, potrebbero infatti presentarsi delle difficoltà sostanziali nella copertura degli oneri finanziari per quelle imprese che intendono finanziare gli investimenti a medio-lungo termine con capitale di debito.

	2019	2020	2021
Autonomia finanziaria (PN/Tot Attivo)	0,35	0,38	0,36
Coverage oneri finanziari (MOL/OF)	11,2	12,1	8,1
Incidenza oneri finanziari	0,30	0,34	0,29

Tabella 3 – Indicatori di solidità e di solvibilità delle imprese nella popolazione di riferimento

4 Il metodo d'indagine ed il processo di raccolta dei dati

Questa sezione introduce e descrive nel dettaglio la metodologia di realizzazione dell'indagine empirica alla base della seconda parte dello studio, con particolare riferimento alle ipotesi sviluppate sulla base della letteratura, ai dati del contesto di riferimento ed al processo di raccolta ed analisi dei dati *field*. Vengono in particolare evidenziati alcuni elementi metodologici rilevanti rispetto all'analisi del ruolo dei manager nelle imprese familiari.

Appare importante ricordare che non è possibile ricostruire con precisione la popolazione di riferimento delle imprese familiari dagli archivi pubblici esistenti, come ad esempio il Registro delle Imprese presso le Camere di Commercio, né dai dati relativi ai bilanci depositati quando questi vengono trattati in forma aggregata. Non è infatti disponibile da archivio un dato che consenta di valutare a priori la natura della proprietà (familiare o meno) né la presenza di quote di maggioranza nel caso l'azienda sia di proprietà di più famiglie. La rilevazione sul campo è dunque funzionale, prima ancora che alla somministrazione del questionario di indagine, alla individuazione e classificazione delle aziende (familiari e non). La natura delle imprese oggetto di indagine fa sì che sia spesso difficile procedere ad una raccolta dati in serie storica che facciano riferimento a campioni ampi di imprese familiari; dal momento che, nella maggior parte degli studi queste sono state generalmente analizzate attraverso dati *cross-section*, impedisce una valutazione rigorosa dei legami di causalità fra le variabili oggetto dell'indagine, privilegiando un approccio che si basa più sulle correlazioni tra fenomeni.

Il *design* di ricerca con cui è stata pianificata e realizzata l'indagine empirica si è basato su una serie di passaggi metodologici qui di seguito riassunti:

- Dalla letteratura scientifica e dalle indagini empiriche disponibili in materia di managerializzazione delle imprese familiari in Italia sono stati tratti gli elementi principali che evidenziano la specificità, il ruolo e l'importanza dei manager familiari ed esterni, e le principali evidenze sui (limitati) processi di managerializzazione in corso;
- È stato effettuato uno studio pilota condotto attraverso un ciclo di dieci interviste ad un panel di imprenditori di imprese familiari del territorio al fine di mettere in luce eventuali elementi di specificità relativi ai processi di managerializzazione nelle aziende della provincia di Torino più in generale, come questi processi si inseriscono nel loro *trend* di sviluppo operativo e strategico.
- Sulla base della letteratura esaminata e delle interviste realizzate, e tenendo conto degli obiettivi della ricerca, è stato messo a punto un questionario di indagine che ha avuto lo scopo di raccogliere dati di natura quantitativa e qualitativa sul fenomeno oggetto di studio. Prima della somministrazione, il questionario è stato testato dagli imprenditori intervistati per una verifica finale in termini di chiarezza, wording e facilità di compilazione. Tenendo conto delle principali definizioni presenti nella letteratura di riferimento, e del confronto con gli imprenditori intervistati sono stati stabiliti i criteri di classificazione delle aziende "familiari", tra quelle che rispecchiano le seguenti caratteristiche:

- Sono di proprietà di una o più famiglie;
- La famiglia proprietaria detiene una quota di maggioranza o, in caso di azienda quotata, una partecipazione significativa (dal 20 al 25%);
- La famiglia vuole tramandare l'azienda alle generazioni successive;

È stata inoltre concordata e testata con le aziende che hanno partecipato alla fase di *pilot*, una definizione di "manager" condivisa, che consentisse di identificare univocamente tali figure all'interno dell'azienda, distinguendole ad esempio da consulenti, collaboratori esterni, o partner.

Ai fini del presente studio, e della compilazione del questionario, sono stati dunque definiti "manager" le persone che in azienda rivestono *"funzioni di coordinamento/gestione di un'area o attività aziendale, e/o un gruppo di persone con responsabilità di gestione, che riportano alla proprietà o al Consiglio di Amministrazione.*

4.1 La definizione della lista di rilevazione

L'elenco delle imprese su cui condurre la rilevazione è stato definito a partire dalla popolazione di riferimento individuata e già analizzata a livello aggregato nel capitolo 3.

La procedura di messa a punto della raccolta dati, in accordo con quanto previsto anche dalla normativa sulla tutela della privacy, ha previsto un primo contatto via e-mail (utilizzando dati pubblici o altre fonti in seguito specificate), a cui è seguito un contatto telefonico finalizzato a verificare la disponibilità nella partecipazione alla ricerca da parte della singola impresa.

Tale elenco è stato costruito con cura a partire dall'elenco di imprese appartenenti alla popolazione di riferimento con lo scopo di evitare errori di campionamento e/o bias strutturali nella raccolta dei dati; l'elenco è stato verificato manualmente e successivamente integrato con le informazioni raccolte in fase di contatto diretto con tali imprese. Le attività di verifica e di integrazione dei dati di contatto sono state effettuate unendo diverse fonti:

- l'indirizzario dell'Unione Industriali di Torino e presso quello del suo Gruppo Giovani Imprenditori, impegnato in molteplici iniziative a favore della crescita di nuova imprenditoria a livello locale e nazionale; tale indirizzario contiene informazioni utili a definire con precisione la popolazione delle imprese familiari oggetto dell'indagine;
- attività di ricerca condotta per mezzo di fonti secondarie (siti web di impresa, report di impresa, social network, altre banche dati disponibili) al fine di raccogliere le informazioni necessarie per il contatto.

Al fine del processo di *screening* e verifica la lista di rilevazione finale è risultata composta in totale da 1028 imprese appartenenti alla popolazione di riferimento alle quali è stato possibile associare un contatto e-mail valido.

Prima di procedere alla rilevazione dei dati, si è verificato che la composizione delle imprese nella lista di rilevazione, in particolare la composizione per dimensione e settore di attività economica, non fosse significativamente differente da quella della popolazione di riferimento. Il lieve sotto-dimensionamento osservato per le imprese di dimensioni più grandi è stato associato ad una maggiore difficoltà in questo ambito nel reperire il contatto e-mail del proprietario, amministratore delegato o più in generale di una figura di riferimento adeguata alla ricerca.

LISTA DI RILEVAZIONE												
	Valori assoluti				Dimensione aziende [%]				Tipologia settore [%]			
	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale
Manifatturiero	512	310	44	866	84%	84%	86%	84%	59%	36%	5%	100%
Servizi	95	60	7	162	16%	16%	14%	16%	59%	37%	4%	100%
Totale	**607**	**370**	**51**	**1028**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**59%**	**36%**	**5%**	**100%**

Tabella 4 - Distribuzione delle imprese nella lista di rilevazione per dimensione e settore

4.2 La fase di test del questionario

Al fine di costruire un questionario adeguato e completo per le finalità della ricerca, sono state condotte 10 interviste pilota, per consentire la fase di test del questionario stesso. Esse hanno riguardato imprese di dimensioni e settori distinti, così come generazioni differenti di imprenditori ed imprese con diversi livelli di managerializzazione.

Durante queste interviste si è proceduto ad intervistare degli imprenditori seguendo la traccia fornita dal questionario, con lo scopo di verificare la comprensibilità delle domande; allo stesso tempo dalla discussione sono emersi temi rilevanti che sono state integrati nella versione finale del questionario. Gli imprenditori intervistati hanno confermato la completezza del questionario e condiviso la rilevanza dei temi trattati.

Allo stesso tempo le interviste hanno consentito di mettere in evidenza alcuni elementi qualitativi utili a comprendere il fenomeno della managerializzazione delle aziende familiari nel suo complesso e ad interpretare i dati raccolti, fra i quali i seguenti:

1. Gli imprenditori hanno messo in luce come si tratti di un processo ormai avviato, ed in crescita soprattutto al di sopra di una data soglia dimensionale delle imprese. I

processi di delega di ruoli e funzioni a manager esterni alla famiglia sono comunque molto selettivi e riguardano perlopiù attività di natura operativa.

2. Le motivazioni dell'ingresso di nuovi manager esterni alla famiglia sono molteplici, con le seguenti da considerare come prevalenti:
    - La necessità di gestire i processi di crescita, delegando attività di crescente complessità che richiedono anche competenze non presenti all'interno del management familiare;
    - La richiesta di rispondere ad una crescente complessità tecnica in ambiti aziendali molto specifici, come ad esempio le trasformazioni indotte da Industria 4.0.

3. Vi è una relazione positiva fra processi di managerializzazione in corso e ricambio generazionale nelle imprese. A questo si accompagna anche la necessità di integrare la cultura d'impresa esistente con quella portata dalle nuove generazioni di manager familiari ed esterni.

4. Per quanto riguarda la provenienza dei manager esterni le interviste hanno messo in luce un percorso molto articolato:

    - Nelle imprese più piccole si tratta in prevalenza del frutto della crescita di dipendenti che nel tempo hanno saputo sviluppare competenze di particolare importanza per l'impresa (spesso si tratta di competenze idiosincratiche e legate a processi produttivi molto specifici) svolgendo un ruolo importante nella loro crescita. Il processo di crescita di manager interni (ma non appartenenti alla famiglia) ha anche l'effetto di evitare il sorgere di tensioni organizzative, oltre a valorizzare le conoscenze esistenti e gli investimenti fatti dagli individui per svilupparle.
    - Nelle imprese di maggiori dimensioni l'introduzione di nuovi manager avviene anche attraverso il mercato del lavoro, ed è spesso finalizzata all'acquisizione di competenze specialistiche non presenti in azienda e/o per introdurre nuovi modi di lavorare e processi decisionali maggiormente formalizzati in alcune funzioni specifiche (ad esempio quelle legate alla gestione commerciale, della qualità e dei processi di certificazione).

5. Il processo di managerializzazione si accompagna spesso a percorsi aziendali di investimento in nuove tecnologie di produzione e di crescita sui mercati internazionali. Appare tuttavia ancora prematuro, secondo la maggior parte degli imprenditori, fornire valutazioni sull'effettivo risultato in termini di cambiamento strategico e operativo, inclusi i risultati economici, legato alla presenza di manager esterni. Ciò conferma che nonostante tale processo sia stato avviato in molte aziende del territorio, questo stia ancora muovendo i suoi primi passi. In tal senso, una analisi ad ampio raggio del fenomeno appare utile a comprenderne le caratteristiche, la portata e le possibili opportunità future.

4.3 Il questionario di indagine

Il questionario di indagine (riportato in Appendice) è quindi stato definito coerentemente all'obiettivo dello studio, quello di analizzare nel dettaglio i processi di managerializzazione delle imprese familiari nella provincia di Torino.

In considerazione delle caratteristiche delle imprese oggetto di indagine (imprese a prevalenza familiare) e degli obiettivi dello studio (processi di managerializzazione e modelli manageriali), il questionario è stato indirizzato al proprietario o all'Amministratore Delegato per la compilazione. In fase di indagine è stata anche verificata l'eventuale adesione dell'azienda a Fondirigenti, allo scopo di mappare la presenza di management con qualifica di dirigente all'interno delle aziende intervistate.

Il questionario raccoglie informazioni sull'impresa e sul ruolo del management (familiare ed esterno), e si compone di 6 sezioni:

1. **Proprietà**: la sezione raccoglie informazioni utili a comprendere nel dettaglio la struttura proprietaria dell'azienda (distinguendo fra imprese familiari e appartenenti a un fondo o a un gruppo industriale, aspetto non noto al momento dell'invio dei questionari), il numero di generazioni coinvolte, gli elementi di passaggio generazionale, le principali evidenze legate al rapporto tra proprietà e management.

2. **Management**: la sezione ha l'obiettivo di acquisire informazioni riguardanti i manager presenti in azienda, alcune loro caratteristiche come provenienza, ruoli, responsabilità, competenze, i motivi alla base della loro assunzione e le funzioni svolte.

3. **Governance:** la sezione approfondisce il tema della struttura della proprietà dell'azienda in questione, acquisendo informazioni circa gli organi di governo, e la sovrapposizione di figure di top management, di Amministratore Delegato e/o Presidente rispetto ai componenti della famiglia alla guida dell'impresa. Nella sezione di governance sono state raccolte anche informazioni circa la presenza di un piano strategico e sulla gestione degli obiettivi in azienda (condivisione, comunicazione, ecc.)

4. **Orientamento strategico e di mercato**: la sezione raccoglie informazioni utili a comprendere l'orientamento strategico dell'azienda e le principali azioni messe in atto. Si fa riferimento sia alla strategia competitiva sui mercati esistenti e su quelli potenziali, inclusi i processi di internazionalizzazione, ai mercati di riferimento, del fatturato, allo svolgimento delle attività di *business development*, alla percentuale di fatturato realizzato con i clienti chiave.

5. **Ricerca, sviluppo e innovazione**: la sezione analizza se e come l'impresa realizza attività interne di R&S finalizzate all'introduzione di innovazioni volte a migliorare i prodotti/servizi esistenti, o lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, e il loro impatto atteso in termini di *performance*. Esamina nel dettaglio le attività di R&S e innovazione in termini di tipologia, natura degli investimenti, apertura, provenienza delle informazioni e delle conoscenze necessarie per lo svolgimento delle attività d'innovazione, collaborazioni nei processi di innovazione.

6. **Visione imprenditoriale della famiglia**: la sezione, rivolta alle PMI familiari, intende verificare se i valori tipici delle aziende familiari influenzino le scelte aziendali anche in presenza di manager esterni.

4.3 La fase di rilevazione dei dati

I questionari sono stati somministrati nel periodo compreso tra l'11/11/2022 e il 15/02/2023 tramite l'utilizzo di un sistema CAWI (Computer-Aided Web Interview) reso disponibile dalla piattaforma SurveyMonkey®.

Grazie a questo strumento, la compilazione (guidata) dei questionari da parte delle imprese è stata facilitata dall'accesso allo stesso tramite link personalizzato, minimizzando la possibilità di errori o inconsistenze derivanti dalla compilazione cartacea o su file del questionario e favorendo una maggiore raggiungibilità dei destinatari rispetto alla spedizione postale.

È stato inoltre possibile monitorare in tempo reale l'andamento delle risposte all'indagine in termini di numero di questionari completi, parziali, o di rinunce consentendo una gestione parallela dei *recall*. Gli invii sono stati suddivisi in 10 *batch* settimanali composti da circa cento aziende l'uno con una interruzione degli invii nel periodo delle festività natalizie.

A partire dalla settimana successiva all'invio delle e-mail ad ogni batch di contatti è stata avviata una attività di monitoraggio sistematico delle risposte, che ha consentito la programmazione puntuale di solleciti telefonici rivolti alle aziende che non avevano risposto o avevano consegnato il questionario incompleto, per assistenza alla compilazione e miglioramento nella qualità dei dati raccolti.

La rilevazione ha portato alla acquisizione di 140 questionari ritenuti validi per l'analisi, con un tasso di risposta superiore al 13%. La distribuzione delle imprese del campione mostra come le piccole imprese rappresentino la quota maggioritaria delle aziende rispondenti (58%), seguite dalle medie imprese (36%) e dalle grandi (6%).

IMPRESE DEL CAMPIONE												
	In valori assoluti				Dimensione aziende				Tipologia settore			
	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale	Piccole (<50)	Medie (50-249)	Grandi (>250)	Totale
Manifatturiero	67	44	8	119	83%	86%	100%	85%	56%	37%	7%	100%
Servizi	14	7	0	21	17%	14%	0%	15%	67%	33%	0%	100%
Totale	**81**	**51**	**8**	**140**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**58%**	**36%**	**6%**	**100%**

Tabella 5 - Distribuzione delle imprese del campione per dimensione e settore

Il confronto tra la lista di rilevazione e il campione rilevato *ex post*, in termini di dimensioni aziendali e settore di attività, mostra come, complessivamente, siano stati rispettati i requisiti di proporzionalità in termini settoriali. Con riferimento alla distribuzione per dimensione, nel campione rilevato si conferma una minore rappresentatività per le imprese di grande dimensione operanti nei settori dei servizi.

Tuttavia, poiché le proporzioni tra campione finale e popolazione di riferimento sono rispettate sia in termini di dimensioni aziendali (per piccole e medie imprese) sia in ottica di tipologia di settore, si può concludere che il campione è sufficientemente rappresentativo della popolazione di riferimento con riferimento ai totali marginali. Per lo stesso motivo non possono essere tuttavia considerate sufficientemente rappresentative le analisi che riguardano contemporaneamente settore di appartenenza e dimensione delle imprese.

5 L'analisi dei dati raccolti ed i principali risultati

L'analisi dei dati raccolti ed i principali risultati discussi in questa sezione ricalcano volutamente il protocollo con cui sono state effettuate le interviste pilota con le imprese in fase di test e la sequenza delle diverse sezioni del questionario.

L'analisi parte dalla struttura proprietaria delle imprese, di cui si definiscono gli assetti anche con riferimento al ricambio generazionale nelle imprese familiari. Successivamente l'analisi si concentra sulla presenza dei manager, sulla loro provenienza e sul loro ruolo in azienda e si definiscono i diversi profili manageriali delle imprese oggetto di analisi, utili ai fini dell'interpretazione e della discussione dei principali risultati. Viene dunque svolta una analisi approfondita dei processi di managerializzazione in atto, con riferimento ad aspetti strategici

e operativi. Si passa dunque ad analizzare la *governance* e gli orientamenti strategici delle imprese, nonché il loro ambiente competitivo.

Alla luce di quanto osservato, si commentano le performance delle imprese nei diversi profili manageriali con riferimento alla internazionalizzazione, alla ricerca e sviluppo e innovazione, ai risultati economico finanziari dell'ultimo triennio.

5.1 Gli assetti proprietari

TIPOLOGIA DI IMPRESE	Numero imprese	Quota sul totale [%]	Età [media]
Familiari	121	86,5%	33,3
Non familiari	19	13,5%	22,8
Totale	140	100,0%	31,4

Tabella 6 - Distribuzione delle imprese del campione per tipologia ed età

La prima sezione del questionario, riferita alla proprietà delle imprese ed alle caratteristiche degli assetti proprietari, è centrale ai fini dello studio, in quanto consente di definire e censire, all'interno delle aziende del campione, quelle definibili come "familiari" rispetto alle imprese "non familiari".

Accogliendo la definizione condivisa dalla letteratura e pertanto più comunemente usata come base delle indagini empiriche sul *family business* sia a livello nazionale che internazionale, sono state considerate "imprese familiari" quelle aziende in cui la famiglia proprietaria detiene una quota di maggioranza o, in caso di azienda quotata, una partecipazione di minoranza significativa (cfr. par. 4).

Andando ad analizzare i dati raccolti attraverso la rilevazione *field*, notiamo che la grande maggioranza delle imprese del campione possono definirsi imprese familiari (oltre l'86% dei casi): sebbene riferito ad un campione ristretto di imprese, questo dato sembra confermare in termini proporzionali il peso che l'imprenditorialità familiare riveste sulla struttura imprenditoriale in provincia di Torino.

Le imprese familiari si confermano più "longeve", con un'"età" media superiore ai 33 anni e più elevata rispetto a quella delle imprese non familiari (23 anni). Oltre un quarto di queste imprese appartiene inoltre a più di una famiglia.

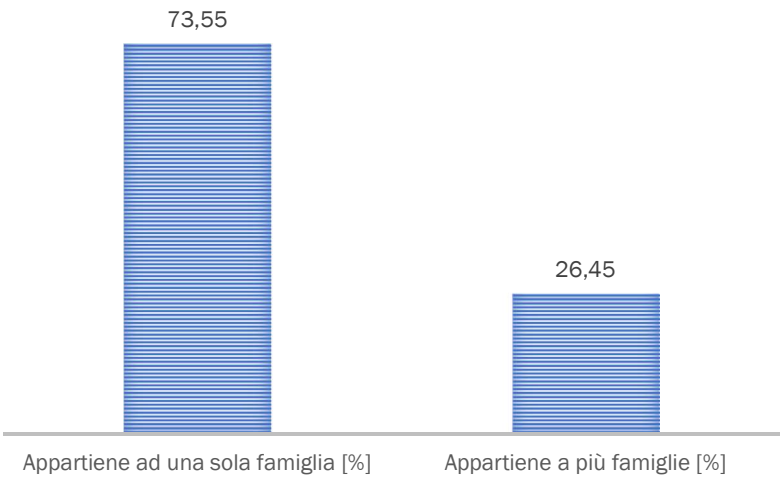


Figura 16 – Proprietà delle imprese.
Distribuzione % sul totale delle imprese familiari (n=121)

Se si considera la gestione dell'impresa familiare "media" oggetto di indagine, è opportuno notare come, in essa "convivano" tipicamente più generazioni: in oltre la metà dei casi, infatti, padri e figli sono coinvolti nella gestione dell'azienda.

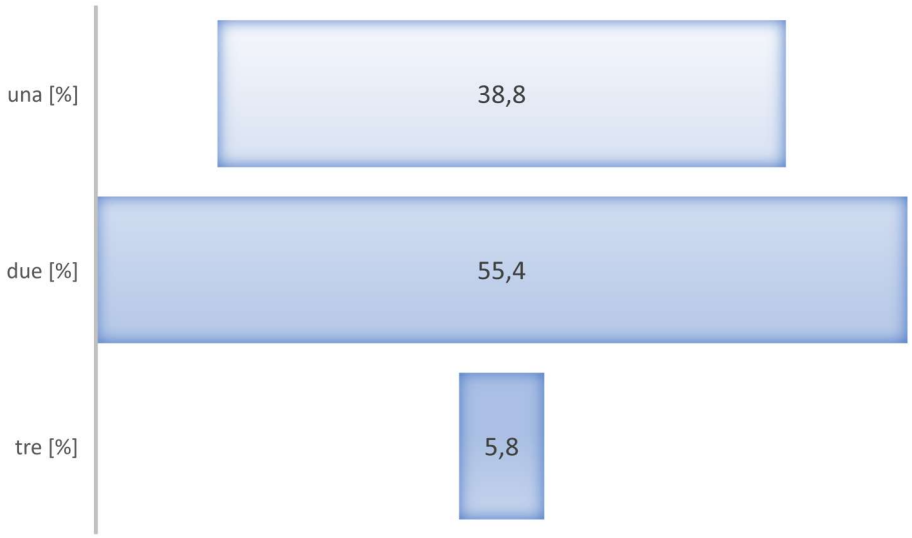


Figura 17 – Numero di generazioni coinvolte nella gestione dell'azienda.
Distribuzione % sul totale delle imprese familiari (n=121)

È inoltre interessante evidenziare che la compresenza di familiari di diverse generazioni primariamente coinvolti nella gestione aziendale sia in quasi tutti i casi riferita alla prima e la seconda generazione (con riferimento al ruolo avuto nella fondazione dell'impresa). Sono dunque presenti in prevalenza, nelle aziende familiari intervistate, i fondatori e i loro figli, che stanno affrontando (o stanno per affrontare) la fase di successione.

Questo rappresenta un elemento di evidente interesse, in quanto le considerazioni che risultano dalla presente analisi potranno essere oggetto di valutazione di analisi successive, una volta che il ricambio generazionale sarà completato.

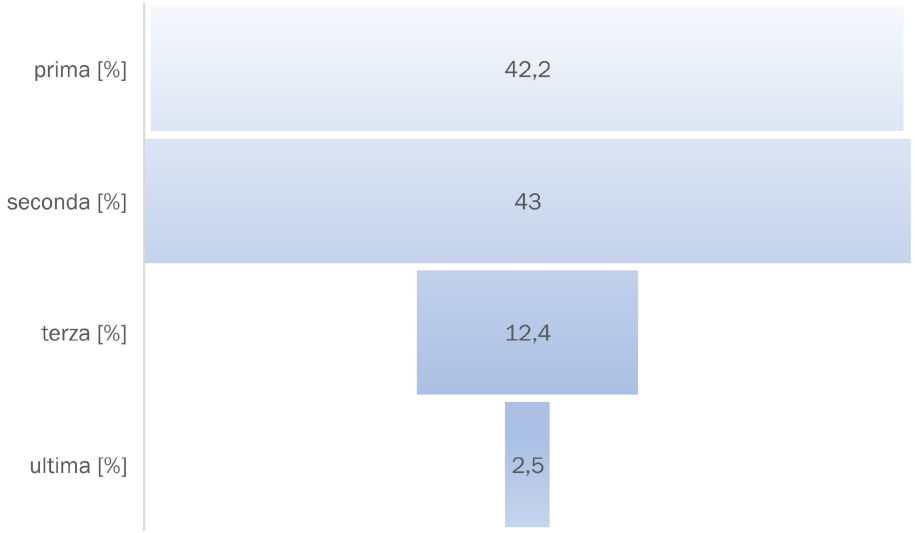


Figura 18 – Generazioni primariamente coinvolte nella gestione dell'azienda.
Distribuzione % sul totale delle imprese familiari (n=121)

5.2 Le caratteristiche del management delle imprese familiari

L'analisi del management, in particolare quello delle aziende familiari, rappresenta una parte fondamentale nella struttura della ricerca, e ne costituisce il fulcro. I dati raccolti attraverso l'ampia sezione del questionario dedicata al management hanno considerato i seguenti aspetti:

- *Numero* di manager presenti in azienda, da analizzare anche in rapporto alla dimensione dell'azienda;
- *Tipologia* di manager (familiari/non familiari) e competenze possedute, essendo queste informazioni utili per capire quale sia il contributo loro richiesto nella gestione dell'azienda;
- *Ruolo* affidato ai manager e funzioni aziendali con riferimento alle principali funzioni aziendali.

La prima evidenza importante che emerge dall'indagine è la **generalizzata presenza di manager "esterni"** (ovvero non appartenenti alla famiglia/e che possiede/ono l'impresa).

I dati raccolti evidenziano infatti come **almeno un manager esterno sia presente in ogni impresa del campione, e questo accade indipendentemente dalla dimensione, età e settore di attività economica in cui l'impresa opera**.

Al fine di una analisi più dettagliata delle imprese in relazione alla composizione del management il campione è stato pertanto suddiviso in quattro gruppi, in ragione di quattro **profili manageriali:**

Gruppo 1: imprese con ***prevalenza di manager familiari***, in cui la gestione è principalmente nelle mani di manager che sono membri della famiglia.

Gruppo 2: imprese che presentano un ***"equilibrio" fra manager familiari ed esterni,*** ovvero quelle in cui il numero di manager appartenenti al nucleo familiare uguaglia il numero dei manager esterni.

Gruppo 3: imprese con ***prevalenza di manager esterni***, dove la gestione è affidata principalmente a manager che non hanno alcun legame con la famiglia.

Gruppo 4: imprese ***non familiari***, vale a dire quelle non di proprietà di una o più famiglie, (ad esempio, aziende appartenenti a un fondo ad un gruppo industriale). Tale gruppo è residuale rispetto ai precedenti

Viene riportata in tabella e discussa di seguito la composizione del campione per profili manageriali ed età media delle imprese.

PROFILO MANAGERIALE IMPRESE	Numero imprese	Quota sul totale [%]	Età (media)
1. Prevalenza di manager familiari	27	19,3%	35,2
2. "Equilibrio" fra manager familiari ed esterni	18	12,9%	35
3. Prevalenza di manager esterni	76	54,3%	31,4
4. Imprese non familiari	19	13,6%	22,8
Totale	140	100,0%	31,4

Tabella 7- Distribuzione delle imprese del campione per profilo manageriale ed età

Considerando le imprese familiari, si segnala una diffusa "coesistenza" di manager familiari (membri della famiglia) e manager esterni (non appartenenti alla famiglia).

Nel complesso, i manager esterni rappresentano il 61% dei manager delle imprese familiari e le aziende con prevalenza di manager esterni alla famiglia sono maggioritarie nel campione (54,3%).

Una più ampia presenza di manager non familiari si riscontra inoltre in imprese mediamente più "giovani" (31 anni) rispetto a quelle con prevalenza di management familiare o con un bilanciamento tra le due tipologie (35 anni).

Andando ad analizzare le imprese per dimensione, è possibile notare come una più forte presenza di manager esterni sia legata alle dimensioni aziendali (considerate in termini di numero di addetti), ovvero che le imprese con più addetti hanno una maggiore incidenza dei manager esterni. In particolare, la prevalenza di manager non familiari rispetto ai manager familiari si riscontra nelle aziende più grandi (123 addetti di media, 50 addetti di mediana e oltre 1000 addetti nella parte "alta" della distribuzione).

È dunque evidente che i processi di managerializzazione legati alla presenza di figure professionali esterne alla famiglia siano dovuti al consolidamento dei percorsi di crescita, alla maggior complessità gestionale ed organizzativa di aziende di dimensioni decisamente maggiori, al bisogno di nuove competenze in funzioni aziendali complesse.

PROFILO MANAGERIALE IMPRESE	Numero addetti (media)	Distribuzione addetti (quartili*)		
		1Q	2Q	3Q
Prevalenza di manager familiari	39	24	29	42
Equilibrio fra manager familiari ed esterni	47	24	30	60
Prevalenza di manager esterni	123	28	50	88
Imprese non familiari	59	31	42	83
Totale	88	27	39	72

*In statistica, il quartile è un indice di posizione che fornisce informazioni sulla struttura della distribuzione di una variabile. I quartili sono i tre valori che dividono l'insieme dei dati in quattro intervalli di uguale numerosità.

Tabella 8- Distribuzione delle imprese del campione per profilo manageriale e dimensione (n=140)

5.3 I processi di managerializzazione delle imprese familiari

Andando ad analizzare nel dettaglio i profili manageriali delle aziende familiari oggetto dell'indagine, si osserva una decisa eterogeneità al loro interno. Non sembra dunque esistere un unico modello manageriale per le aziende familiari né, da quanto emerge dai dati, un unico percorso di managerializzazione.

Diversi profili manageriali, corrispondenti ad una diversa dimensione aziendale e a diversi stadi del processo di managerializzazione sono collegati al deciso aumento nel numero dei manager esterni e ad un loro più forte "peso" in azienda.

PROFILO MANAGERIALE	Numero medio manager familiari	Numero medio manager esterni alla famiglia	% manager esterni / totale dei manager	Manager esterni già dipendenti (%)
Prevalenza di manager familiari	3,7	1,5	29%	17%
Equilibrio fra manager familiari ed esterni	2,4	2,4	50%	43%
Prevalenza di manager esterni	2,0	6,2	75%	56%
Totale	2,4	4,6	61%	46%

Tabella 9- Caratteristiche del management nelle imprese familiari, per profilo manageriale (n=121)

Considerando il complesso delle imprese familiari del campione, il numero medio di manager esterni (4,6) è poi quasi il doppio rispetto a quello dei familiari che hanno responsabilità di gestione (2,4).

Nelle aziende con prevalenza di manager esterni questo valore sale a circa il triplo: i manager esterni sono 3 su 4, mentre sono meno di 1 su 3 nelle aziende con prevalenza di manager familiari.

I pesi relativi dei due profili appaiono dunque polarizzati non solo rispetto alla tipologia di manager, ma anche rispetto al loro peso in azienda.

Per quanto riguarda la provenienza dei manager esterni, guardando alle imprese in cui questa tipologia è prevalente (gruppo 3) è interessante notare come in ben il 56% dei casi i manager esterni siano ex dipendenti dell'azienda, confermando quanto emerso dalle interviste condotte. Dal momento che questa proporzione non sembra essere rispettata nelle aziende con profili manageriali in prevalenza familiari, è possibile ipotizzare che la crescita dimensionale imprima una accelerazione nei processi di managerializzazione, e che questi avvengano principalmente attraverso la "crescita di figure interne".

Le aziende di minori dimensioni sembrano invece ricorrere maggiormente al mercato del lavoro, innestando un processo che potrebbe definirsi opposto: l'inserimento di figure manageriali avviene allo scopo di favorire percorsi di crescita.

Generazioni coinvolte nella gestione dell'azienda	Manager familiari (%)	Manager esterni alla famiglia (%)	Totale
Una	35%	65%	100%
Due	40%	60%	100%
Tre	47%	53%	100%
Totale	39%	61%	100%

Tabella 10- Composizione del management e generazioni coinvolte nella gestione delle imprese familiari (n=121)

Andando ad incrociare gli assetti proprietari e i modelli manageriali delle aziende familiari è inoltre interessante notare come la quota di manager esterni risulti decrescente rispetto al

numero di generazioni coinvolte nella gestione dell'azienda. I processi di managerializzazione avvengono dunque privilegiando la via interna quando ci sono più generazioni coinvolte nella gestione dell'azienda.

È evidente in questi casi come da un lato il prevalere dei valori familiari legati alla continuità dell'azienda e dall'altro la maggiore professionalizzazione delle seconde generazioni possano "frenare" il processo di assunzione di manager esterni.

Questo non è da considerarsi in sé un dato negativo: esiste evidentemente un secondo percorso di managerializzazione per via interna, ma attraverso la successione familiare che passa dal ricoprire esclusivamente ruoli di proprietà al ricoprire ruolo di proprietà e di management in azienda.

Per quanto riguarda i motivi dell'assunzione di manager esterni, si evidenziano ulteriori differenze sostanziali fra i gruppi di imprese identificate. Mentre l'esigenza di ampliare il *team* manageriale è presente in tutte le tipologie di impresa esaminata, la necessità di introdurre conoscenze di nuovo tipo (rispetto a quelle possedute dai manager familiari) prevale nelle imprese con preponderanza di manager esterni, indicando un percorso di managerializzazione sostanzialmente diverso rispetto alle imprese con prevalenza di manager familiari e quelle in una situazione di "equilibrio", che invece tendono ad integrare competenze tecniche o professionali con quelle già esistenti in azienda.

PROFILI MANAGERIALI	Integrare conoscenze manageriali non presenti nella famiglia	Integrare competenze professionali /tecniche	Ampliare il gruppo manageriale	Altro	Totale
Prevalenza di manager familiari	3.8%	46.2%	42.3%	7.7%	100%
"Equilibrio" tra manager familiari e manager esterni	0.0%	35.7%	57.1%	7.1%	100%
Prevalenza di manager esterni	29.0%	15.9%	55.1%	0.0%	100%
Totale	22.1%	24.2%	51.6%	2.1%	100%

Tabella 11- Motivi dell'inserimento di manager esterni in azienda (n=121)

Si osservano poi delle differenze sostanziali circa il ruolo dei manager delle aziende familiari, che viene di seguito descritto attraverso una mappatura delle diverse aree funzionali di attività dei manager per tipologia. Si distinguono in questo contesto le diverse tipologie di funzioni nella prospettiva dell'organizzazione aziendale; si fa riferimento in particolare a:

- Funzioni cosiddette "primarie", relative alle cosiddette "*operations*" e alle vendite, ossia all'insieme delle attività fisiche strettamente riferite alle operazioni di produzione, movimentazione, imballaggio ed immagazzinaggio connesse a materie prime, semilavorati e prodotti finiti. Tra le funzioni primarie sono comprese le vendite, i servizi al cliente e le attività di marketing.

- Funzioni "di supporto" alle funzioni primarie, che comprendono gestione degli approvvigionamenti (acquisti), del personale (risorse umane) e, ove presenti, funzioni di supporto ai processi di innovazione (ricerca e sviluppo) e di internazionalizzazione, tipicamente funzioni che attuano direttive strategiche.

- Funzioni "infrastrutturali", tra cui amministrazione, controllo di gestione, gestione dei sistemi informativi (IT) e controllo qualità/certificazione.

Andando a considerare l'insieme delle imprese del campione, indipendentemente dai profili manageriali, è possibile evidenziare i seguenti elementi di interesse.

Rispetto alle diverse categorie di funzioni aziendali, **le funzioni infrastrutturali sono quelle affidate in prevalenza a manager esterni**, **con l'importante eccezione della funzione di amministrazione e controllo di gestione**, in assoluto quella maggiormente presidiata da manager appartenenti alla famiglia proprietaria (ben 3 casi su 4).

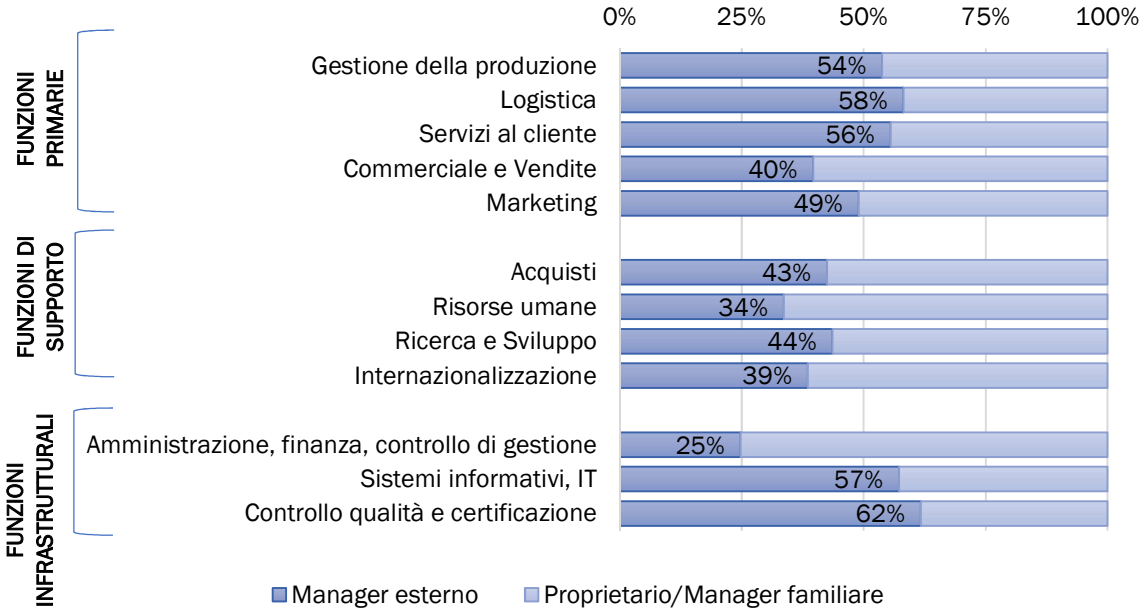


Figura 19 – Composizione del management per funzione aziendale
Totale imprese familiari (n=121)

Con riferimento alle altre funzioni infrastrutturali, le attività di controllo qualità e certificazione e la gestione dei sistemi informativi e IT sono invece affidate in netta prevalenza a manager di origine esterna. Tali funzioni richiedono competenze tecniche molto specifiche ed esperienza nel settore, requisiti che spesso il management familiare non possiede.

È inoltre interessante notare come **i processi di managerializzazione interessino anche funzioni primarie come la gestione della produzione, la logistica e i servizi al cliente,** funzioni per le quali, indipendentemente dal profilo manageriale, si ha in generale una situazione di sostanziale equilibrio tra manager interni e manager esterni, con una lieve prevalenza di questi ultimi. Tale elemento rappresenta un punto di interesse che verrà approfondito di seguito attraverso un confronto di tali dati con i diversi modelli manageriali riscontrati nelle imprese del campione. Questa analisi appare particolarmente utile per comprendere la natura e la direzione dei processi di managerializzazione all'interno del più generale percorso di evoluzione di tali imprese.

Infine, andando ad esaminare la composizione del management nelle funzioni di supporto alle funzioni primarie - dagli acquisti, alle risorse umane fino alle funzioni di natura più strategica come ricerca e sviluppo e internazionalizzazione - i dati rivelano che queste restano in mano a manager familiari in una quota nettamente prevalente delle imprese del campione (in oltre il 60% dei casi tali funzioni sono presidiate da manager appartenenti alla famiglia).

Tale risultato può essere collegabile ad una esigenza di controllo di tali attività, poiché esse rappresentano importanti centri di costo e, in alcuni casi, anche fonte di rischio. Anche in questo caso, è interessante discutere il risultato attraverso un *benchmark* dei diversi modelli manageriali, per capire se processi di managerializzazione più avanzati interessano anche queste funzioni, ed in particolare quelle di natura strategica (ricerca e sviluppo e internazionalizzazione).

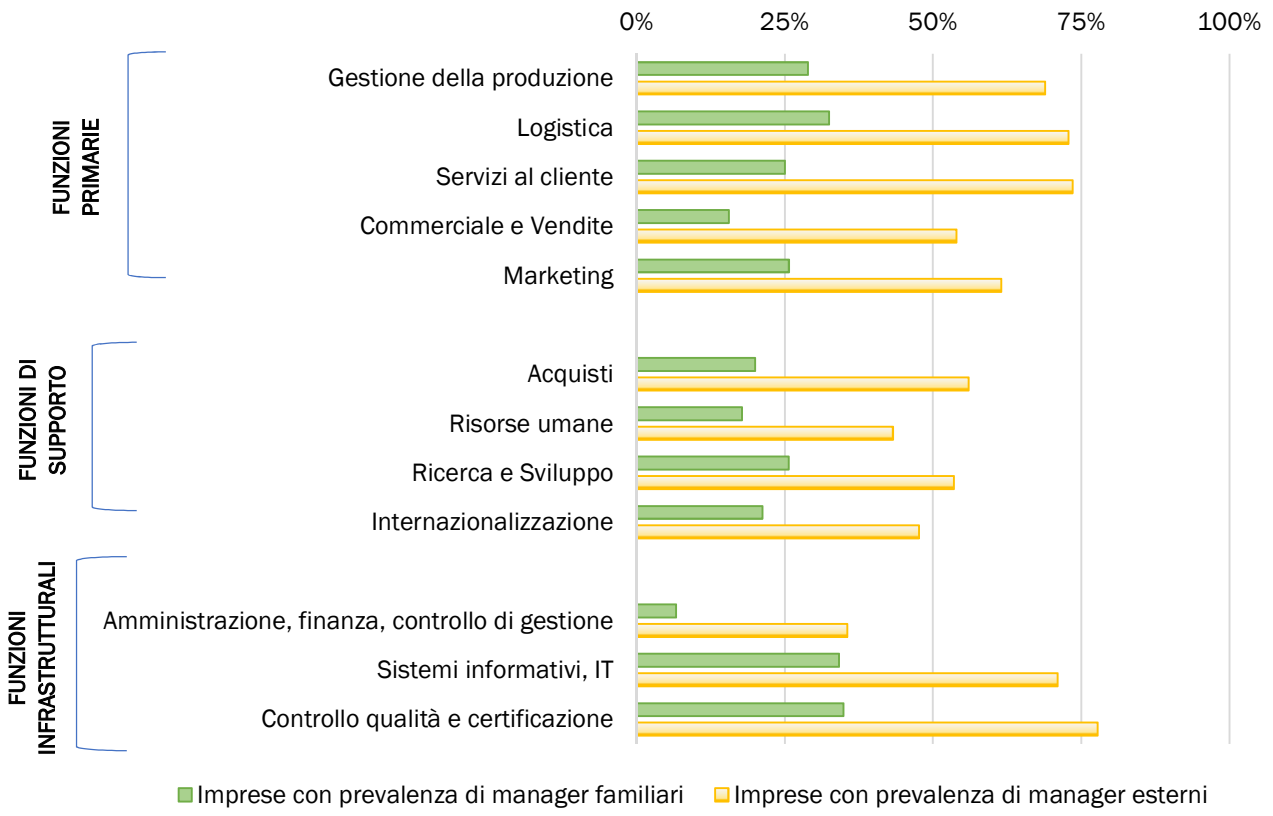


Figura 20 – Composizione del management per funzione aziendale
Totale imprese familiari (n=121)

Andando a considerare le funzioni infrastrutturali, si conferma come si tratti del gruppo maggiormente interessato ai processi di managerializzazione e come il controllo qualità e certificazione e i sistemi informativi siano tra le funzioni maggiormente "delegate" a manager non appartenenti alla famiglia. Tuttavia, anche nelle aziende con profili manageriali che vedono una prevalenza di manager esterni, la funzione amministrazione, finanza e controllo di gestione rimane in oltre il 60% dei casi in capo a manager appartenenti alla famiglia proprietaria.

Come ipotizzato, le funzioni primarie sono quelle che presentano la maggiore variabilità in termini di provenienza dei manager nei diversi modelli.

Dietro il dato medio riferito alla totalità del campione in cui si evidenziava un sostanziale equilibrio nella provenienza dei manager (familiari e non) è proprio in questo gruppo di funzioni che i processi di managerializzazione sembrano svolgersi in modo più evidente. Si osserva infatti, nelle aziende con prevalenza dei manager esterni, una netta maggioranza di casi in cui le funzioni di gestione della produzione, logistica e servizi al cliente sono svolte da questi ultimi (quasi 3 aziende su 4) mentre tali funzioni sono affidate principalmente al

management di origine interna nelle aziende in cui il management è ancora in prevalenza familiare e tali percorsi di managerializzazione sono meno accentuati.

Infine, processi di "delega" sono più evidenti nelle funzioni di supporto, ed in particolare negli acquisti e nella ricerca e sviluppo, per le aziende con prevalenza di manager esterni. Si mantiene tuttavia un deciso bilanciamento tra manager familiari e manager esterni nelle funzioni di natura strategica, e rimane costante la prevalenza del management familiare nelle funzioni acquisti e gestione del personale (risorse umane).

I risultati evidenziati in questo paragrafo appaiono in linea con quanto evidenziato in letteratura e nelle indagini empiriche disponibili: entrambe evidenziano (e questi dati confermano) un percorso evolutivo in cui avvengono contemporaneamente diversi fenomeni:

- In generale si ha un maggior ricorso a manager esterni nelle funzioni "operative" e di infrastrutturali, mentre le funzioni amministrative e di controllo rimangono di competenza familiare;
- Nelle imprese con prevalenza di manager familiari i processi di managerializzazione vengono avviati facendo ricorso a competenze già presenti in azienda (per via interna), considerando una traiettoria di crescita organica dell'azienda (sviluppo dimensionale).
- Nelle aziende con prevalenza di manager esterni, di maggiori dimensioni e con processi di managerializzazione già avviati, le figure manageriali vengono scelte per il fatto di apportare competenze non presenti in azienda, in seguito dunque ad un disegno di tipo strategico.

5.4 La governance

Anche dal punto di vista della *governance* e del suo livello di formalizzazione vi sono differenze fra i gruppi di imprese del campione. La presenza di un consiglio di amministrazione (CdA), tipicamente a modelli di *governance* più complessi, caratterizza oltre l'85% delle imprese del campione.

Esistono tuttavia delle differenze tra le diverse tipologie di imprese, in ragione della tipologia di proprietà (familiare, non familiare) e della provenienza del management (esterno o interno) oltre che, in ragione della dimensione di impresa.

Con riferimento alla presidenza del CdA questa è in mano ad un membro della famiglia in oltre il 90% delle aziende familiari, indipendentemente dal modello manageriale. Il numero di casi in cui il presidente del CdA è membro della famiglia cresce poi all'aumentare del grado di managerializzazione delle imprese, passando dal 90% delle imprese con prevalenza di manager familiari al 92% delle imprese in cui si ha "equilibrio" tra manager interni alla famiglia ed esterni, al 94% dei casi in cui si ha prevalenza di manager esterni.

PROFILI MANAGERIALI	Imprese con CdA [%]	Imprese con presidente del CdA membro della famiglia [%]	Imprese con membri del CdA non appartenenti alla famiglia [%]
Prevalenza di manager familiari	74,1%	90,0%	25%
"Equilibrio" tra manager familiari e manager esterni"	70,6%	91,7%	50%
Prevalenza di manager esterni	86,7%	93,8%	47,7%
Imprese non familiari	94,7%	-	-
Totale	83,3%	92,8%	43,3%

Tabella 12- Caratteristiche della governance nelle aziende del campione (n=140)

Appare infine interessante notare come i processi di managerializzazione in corso si traducano dal punto di vista formale in una maggiore presenza in Consiglio di Amministrazione di membri non appartenenti alla famiglia proprietaria. Le imprese con "equilibrio" nella composizione del management e quelle con prevalenza di manager esterni si caratterizzano anche per avere circa il 50% di membri del CdA non appartenenti alla famiglia proprietaria.

5.5 L'orientamento strategico delle imprese

Al fine di analizzare l'orientamento strategico delle imprese del campione, e le differenze fondamentali da porre in relazione ai diversi profili manageriali, si è fatto innanzi tutto riferimento alle attività di *business development* relative alla valutazione dei principali driver di sviluppo dell'azienda dal punto di vista economico e di crescita complessiva in termini di prodotto/mercato. Rientrano in queste attività, la valutazione dei bisogni dei clienti, delle opportunità di mercato, la segmentazione del mercato, le analisi della concorrenza, funzionali alla impostazione di strategie di marketing, di ampliamento dei mercati di riferimento e/o di differenziazione su nuovi mercati.

Se svolte regolarmente, tali attività rappresentano una importante fonte di informazione per la strategia dell'impresa ai fini della valutazione del suo posizionamento attuale e delle principali direttrici di sviluppo commerciale futuro.

I dati rilevati presso le imprese del campione mostrano che la presenza di manager esterni è un fattore positivamente correlato allo svolgimento di attività di *business development* nelle aziende del campione. Considerando le diverse tipologie di impresa, infatti, un minor numero di aziende familiari con prevalenza di manager interni (o con ugual numero di manager interni ed esterni), svolge attività di *business development* in modo continuativo (46,7%). Questa quota invece cresce notevolmente nelle aziende familiari con prevalenza di manager esterni (67,1%) e nelle aziende non familiari (78,9%).

Poiché i diversi profili manageriali osservati e lo svolgimento di attività di *business development* sono correlati positivamente con la maggiore dimensione dell'impresa e la presenza di un orientamento strategico maggiormente legato al medio-lungo termine, il dato relativo alla scala geografica rispetto alla quale le attività di *business development* vengono svolte fornisce degli spunti di analisi interessanti.

PROFILI MANAGERIALI	Svolgimento sistematico di attività di *business development* [%]	Scala geografica		
		nazionale [%]	internaz.le [%]	nazionale e internaz.le [%]
Prevalenza di manager familiari*	46.7%	25.0%	10.0%	65.0%
Prevalenza di manager esterni	67.1%	24,5%	4.1%	71.4%
Imprese non familiari	78.9%	21,4%	28.6%	50.0%
Totale	62.1%	24.1%	9.6%	66.3%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 13- Attività di *business development* e loro scala geografica nelle aziende del campione, per profilo manageriale

Quota % sul totale imprese

Un primo elemento degno di nota è che nelle aziende familiari il cui profilo vede prevalere i manager interni (appartenenti al nucleo familiare), quando vengono svolte attività di *business development*, in modo continuativo (47% dei casi) queste sono ad ampio spettro. Nel 10% dei casi, tali attività sono svolte con riferimento al mercato internazionale e nel 65% dei casi queste si riferiscono sia al mercato nazionale che a quello internazionale.

Non si tratta, considerando la natura di tali aziende, di un dato fondamentalmente diverso rispetto a quello osservato per le imprese con prevalenza di manager esterni, in cui le attività di *business development* sono comunque maggiormente diffuse.

E tuttavia probabile che tali attività siano svolte in modo differente dalle aziende con diversi profili manageriali. Sulla base delle evidenze fin qui emerse, per una valutazione in tal senso, occorre considerare anche l'aspetto cruciale della definizione di piani di sviluppo strategico pluriennali in azienda. Infatti, le aziende familiari in cui prevale il management esterno (e quelle "non familiari") sviluppano con maggiore frequenza un piano strategico pluriennale, necessario per affrontare la concorrenza in modo strutturato sulla base di un vantaggio competitivo sostenibile.

La minore frequenza nella redazione del piano strategico nelle imprese con prevalenza di manager interni alla famiglia, è probabilmente dovuta al fatto che gli obiettivi attesi e gli investimenti funzionali ad essi vengono condivisi in modo informale, internamente alla famiglia. Questa tendenza ne condiziona presumibilmente la minore attitudine a svolgere

attività sistematiche di pianificazione con riferimento anche agli aspetti commerciali e di *business development*.

PROFILI MANAGERIALI	Piano strategico pluriennale	
	Sì [%]	No [%]
Prevalenza di manager familiari*	47.7%	52.3%
Prevalenza di manager esterni	60.0%	40.0%
Imprese non familiari	73.7%	26.3%
Totale	58.0%	42.0%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 14- Sviluppo di un piano strategico pluriennale nelle aziende del campione, per profilo manageriale. *Quota % sul totale imprese*

Appare a questo punto importante evidenziare come la minore formalizzazione delle attività di pianificazione strategica e la meno diffusa sistematicità delle attività di *business development* nelle aziende familiari sia il frutto di diversi obiettivi strategici o piuttosto semplicemente il riflesso di un modello manageriale diverso, tipicamente meno improntato alla formalizzazione, anche per una minore esigenza di misurazione dei risultati. Rispetto alle imprese familiari con prevalenza di manager interno, le aziende familiari "managerializzate" attraverso il ricorso figure esterne potrebbero aver affidato a tali figure professionali lo sviluppo strategico dell'azienda.

Le imprese con diversi profili manageriali differiscono anche per l'importanza attribuita a diverse opzioni strategiche per sostenere la crescita ed il grado di condivisione degli obiettivi strategici con il personale impiegato in azienda. I dati delle imprese familiari del campione su cui si focalizza l'analisi che segue vengono riportati in tabella con riferimento al punteggio assegnato ad un elenco di opzioni strategiche loro somministrato su una scala da 1 a 5, corrispondente alle seguenti valutazioni: "1": nessuna importanza; "2": importanza bassa; "3": importanza media; "4": importanza alta; "5": importanza decisiva.

Tra gli obiettivi strategici, nel complesso delle aziende del campione, vengono privilegiati in termini di importanza (alta) il miglioramento dei prodotti e servizi già esistenti e l'ampliamento della base di clienti. In termini di valutazione, tali opzioni strategiche sono valutate positivamente insieme allo sviluppo di prodotti a maggior valore aggiunto ed in relazione a strategie di penetrazione (aumento delle quote di mercato) di mercati geografici già esistenti.

Sebbene a tali obiettivi venga attribuita una importanza sistematicamente più elevata nelle aziende con maggiore presenza di management esterno, non si osservano differenze sostanziali nei diversi profili manageriali delle aziende familiari. In tale ambito, le scelte relative allo sviluppo dell'impresa sono valutate come importanti sia in termini quantitativi (ampliare la base di clienti, aumentare le quote di mercato su mercati geografici già serviti)

che qualitativi (miglioramento dei prodotti, sviluppo di soluzioni a maggior valore per il cliente) ma sono comunque legati ad uno sviluppo di tipo dimensionale piuttosto che strategico.

PROFILI MANAGERIALI	Prevalenza di manager familiari*	"Equilibrio" tra manager familiari e manager esterni"	Prevalenza di manager esterni	Aziende non familiari	Totale
Migliorare i prodotti e servizi già esistenti	4,0	4,1	4,1	3,9	4,0
Introdurre prodotti e servizi del tutto nuovi per il mercato	3,6	3,2	3,6	3,5	3,6
Ampliare la base di clienti	3,7	3,9	4,1	3,8	4,0
Entrare su mercati di nicchia	3,4	3,5	3,7	3,4	3,6
Sviluppare soluzioni a maggior valore aggiunto per i clienti (ad esempio, prodotti o servizi customizzati)	3,7	3,8	4,0	4,0	3,9
Condurre politiche di prezzo competitive su prodotti già esistenti per incrementare il volume di affari	3,3	3,3	3,3	2,9	3,2
Ingresso su nuovi mercati geografici	3,3	2,9	3,5	3,3	3,4
Penetrazione (aumento delle quote di mercato) su mercati geografici già esistenti	3,2	3,8	3,8	3,7	3,7

Tabella 15- Importanza di possibili opzioni strategiche nelle aziende del campione, per profilo manageriale. *Valori medi (n=140)*

Se confrontate con il gruppo di imprese non familiari, si osserva infine nelle imprese familiari, e indipendentemente dal profilo manageriale, una maggiore tendenza ad introdurre prodotti e servizi nuovi per il mercato, conducendo tuttavia politiche di prezzo competitive sui prodotti già esistenti per incrementare i ricavi. Si fa riferimento qui allo spiccato orientamento al cliente di tali aziende ed alla elevata qualità delle produzioni continuamente rinnovate, fattori che storicamente ne hanno determinato la crescita e che ad oggi si riflettono negli obiettivi strategici di tali imprese.

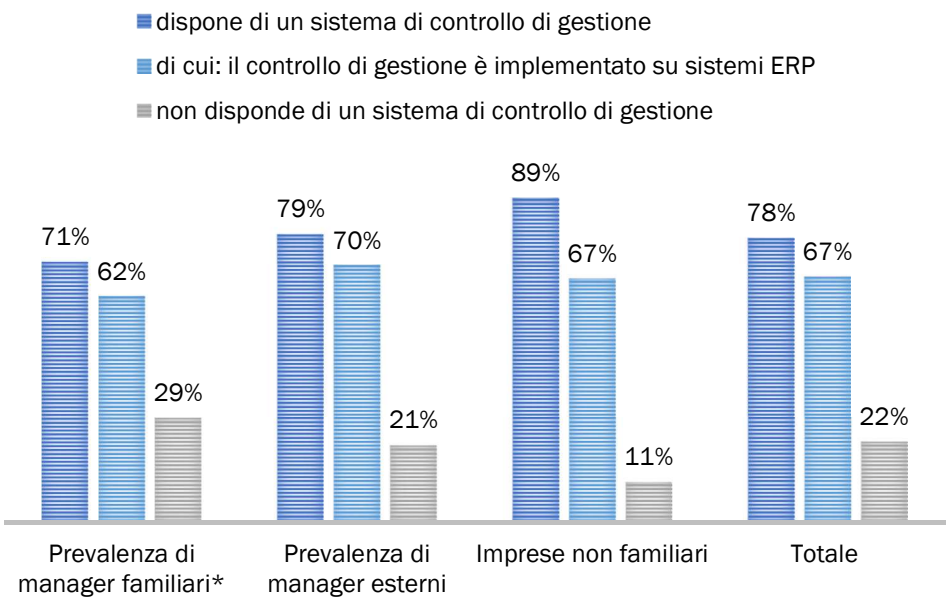
Infine, è importante notare come, a prescindere dai profili manageriali analizzati, gli obiettivi strategici vengano ampiamente condivisi con le diverse funzioni aziendali (oltre il 90% dei casi). Si tratta di un indice del fatto che, indipendentemente dal loro grado di formalizzazione, le scelte strategiche trovino rapida implementazione in quanto condivise.

Una parziale eccezione a questo fenomeno si riscontra nelle aziende con prevalenza di manager familiari, le quali si caratterizzano per una minore frequenza nella condivisione degli obiettivi. Se da un lato esiste una dimensione tacita nella comunicazione interna in aziende in cui proprietà e management sono ricoperti da membri della famiglia, tale risultato potrebbe anche essere attribuibile alla dimensione media inferiore di tali aziende, dunque ad una maggiore efficacia di flussi di comunicazione informali tra le diverse funzioni.

PROFILI MANAGERIALI	Sì [%]	No [%]
Prevalenza di manager familiari*	86%	14%
Prevalenza di manager esterni	93%	7%
Imprese non familiari	92%	8%
Totale complessivo	91%	9%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 16- Condivisione degli obiettivi strategici con le diverse funzioni aziendali, per profilo manageriale.
Quota % sul totale imprese



**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Figura 21 – Disponibilità e tipologia di sistemi di controllo di gestione in azienda
Totale imprese familiari (n=140)

Il 79% delle imprese del campione dispone di sistemi formali di controllo di gestione in azienda. Andando a considerare i diversi profili imprenditoriali, la disponibilità di sistemi di controllo di gestione è meno diffusa tra le imprese familiari (il 71%) che tra le imprese non familiari (ben l'89% dispone di un sistema di controllo di gestione).

L'impiego di tali sistemi e la loro diffusione aumentano all'interno della categoria delle imprese familiari in funzione del grado di presenza di manager esterni. Nelle aziende con prevalenza di manager esterni la quota di aziende con sistemi di controllo di gestione sale infatti al 70%. Pur rimanendo una caratteristica strettamente correlata alla dimensione delle imprese, è la tipologia di sistema di controllo di gestione che, dal punto di vista qualitativo, differenzia tra i vari profili. Tra le imprese che dispongono di sistemi di controllo di gestione, i sistemi ERP sono infatti maggiormente diffusi tra le imprese familiari e, tra queste, nelle imprese con prevalenza di manager appartenenti alla famiglia.

5.6 Le tecnologie e l'ambiente competitivo

Questa sezione analizza i principali fattori di contesto che caratterizzano le tecnologie e l'ambiente competitivo in cui si muovono le imprese del campione.

Con riferimento alle tecnologie impiegate ed alla specializzazione tecnologica, è stato chiesto alle imprese manifatturiere di indicare quali e quante tecnologie siano contenute attualmente nei loro prodotti, anche in considerazione degli ambiti su cui si sono concentrati gli sviluppi negli ultimi cinque anni.

Non si osserva una concentrazione di imprese di settori specifici con riferimento ai diversi profili manageriali. Si osserva infatti, in linea con la specializzazione del tessuto imprenditoriale provinciale, una prevalenza di imprese i cui prodotti/servizi incorporano tecnologie meccaniche, seguite da software, tecnologie elettriche/elettroniche, oleodinamica e pneumatica, in cui si registra, nel campione, un maggior numero di imprese con prevalenza di manager familiari.

PROFILI MANAGERIALI	Prevalenza di manager familiari*	Prevalenza di manager esterni	Aziende non familiari	Totale
Meccanica	44%	35%	43%	38%
Software	18%	19%	18%	18%
Elettrica	13%	15%	18%	15%
Oleodinamica/Pneumatica	11%	12%	7%	11%
Elettronica	15%	20%	14%	18%
Totale imprese	100%	100%	100%	100%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 17- Condivisione degli obiettivi strategici con le diverse funzioni aziendali, per profilo manageriale.
Quota % sul totale imprese

Con riferimento al grado di specializzazione tecnologica, è possibile osservare che le imprese con prevalenza di manager familiari siano prevalentemente mono-tecnologia (come si è visto, in prevalenza meccanica). Una netta differenza si osserva per le imprese con prevalenza di manager esterni, in cui più della metà incorpora più di una tecnologia all'interno

del prodotto/servizio; questo risultato appare coerente con la scelta di acquisire nuove competenze attraverso nuovi manager.

PROFILI MANAGERIALI	Imprese mono-tecnologia [%]	Imprese pluri-tecnologia [%]	Totale [%]
Prevalenza di manager familiari*	67%	33%	100%
Prevalenza di manager esterni	45%	55%	100%
Imprese non familiari	57%	43%	100%
Totale imprese	53%	47%	100%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 18- Condivisione degli obiettivi strategici con le diverse funzioni aziendali, per profilo manageriale. *Quota % sul totale imprese*

I fattori che caratterizzano l'ambiente competitivo dell'impresa, riferiti alla turbolenza tecnologica e di mercato ed al livello di competizione sui mercati esistenti sono analizzati non solo con riferimento alla posizione competitiva dell'azienda, ma rispetto all'intera *supply chain*, direttamente interessata da tali fenomeni, in particolare da quelli che riguardano lo sviluppo tecnologico.

PROFILI MANAGERIALI	Prevalenza di manager familiari*	"Equilibrio" tra manager familiari e manager esterni"	Prevalenza di manager esterni	Aziende non familiari	Totale
Le tecnologie usate nella nostra *supply chain* stanno cambiando rapidamente/diventano rapidamente obsolete	2.6	2.5	2.6	2.8	2.6
Gli sviluppi tecnologici che interessano la gestione della nostra *supply chain* sono relativamente pochi	2.7	3.0	2.6	2.5	2.7
I recenti sviluppi tecnologici offrono grandi opportunità per la nostra *supply chain*	3.5	2.7	3.2	3.3	3.2
È particolarmente difficile prevedere dove la tecnologia utilizzata nella nostra *supply chain* sarà nei prossimi due anni	2.8	3.0	2.6	2.9	2.8
I nostri prodotti/servizi sono percepiti come simili a quelli offerti dai nostri concorrenti	3.0	3.1	3.0	3.0	3.0
Esiste una minaccia alla nostra posizione di mercato per l'ingresso di nuovi concorrenti, anche dall'estero	2.7	3.0	3.1	2.9	3.0
Le azioni dei nostri concorrenti sono difficili da prevedere	2.8	3.0	2.7	2.9	2.8
Lo sviluppo futuro della domanda dei nostri prodotti/servizi è difficile da prevedere	3.2	3.3	2.8	3.1	3.0
Un aumento del prezzo dei nostri prodotti/servizi porterebbe ad una perdita immediata di clienti	2.7	3.1	3.0	3.3	3.0

Tabella 19- Valutazione dell'ambiente competitivo nelle aziende del campione, per profilo manageriale.
Valori medi (n=140)

Ai fini della presente indagine, è stato chiarito con i rispondenti che per "supply-chain" si intende la rete di tutti gli individui, organizzazioni, risorse, attività e tecnologie coinvolte nella creazione, produzione e vendita di un prodotto o servizio (catena di fornitura).

Anche in questo caso la valutazione di una serie di fattori che descrivono la situazione competitiva dell'impresa da parte dei rispondenti è avvenuta in base ad una scala di valori in un intervallo da 1 a 5, corrispondente alle seguenti valutazioni per ogni item: "1": per niente; "2": poco; "3": abbastanza; "4": in gran parte; "5": del tutto.

I risultati evidenziano una percezione medio-bassa da parte delle imprese del campione di una situazione competitiva in evoluzione. Infatti, i punteggi più alti si assestano su valori medi (pari a 3) che descrivono una situazione che riflette "abbastanza" quella in cui l'impresa si trova a competere e, in generale, la *supply chain* di cui l'impresa fa parte.

Tra gli elementi sottoposti, le aziende del campione si riconoscono maggiormente in situazioni competitive in cui "*Lo sviluppo futuro della domanda dei nostri prodotti/servizi è difficile da prevedere*", e "*Un aumento del prezzo dei nostri prodotti/servizi porterebbe ad una perdita immediata di clienti*".

Questi due scenari vengono valutati come parte della situazione competitiva attuale dalle aziende familiari e in modo maggiore da quelle con prevalenza di management interno. Altrettanto importante, con riferimento alle aziende familiari con management esterno è la valutazione attribuita alla affermazione "*Esiste una minaccia alla nostra posizione di mercato per l'ingresso di nuovi concorrenti, anche dall'estero*".

Le aziende con prevalenza manager familiari presentano inoltre una valutazione sistematicamente inferiore rispetto alle aziende con manager esterni con riferimento alle affermazioni "*Le tecnologie usate nella nostra supply chain stanno cambiando rapidamente/diventano rapidamente obsolete*" e "*I recenti sviluppi tecnologici offrono grandi opportunità per la nostra supply chain*". Dunque, tali aziende sembrano essere interessate da un minor grado di turbolenza tecnologica, e tale dato appare confermato dal punteggio più elevato attribuito alla affermazione "*Gli sviluppi tecnologici che interessano la gestione della nostra supply chain sono relativamente pochi*". Tali aziende potrebbero comunque risentire per le loro caratteristiche di una minore percezione della evoluzione della tecnologia di prodotto/di processo, legata ad una minore propensione ad attività di *scouting* tecnologico.

Tale aspetto verrà approfondito nella sezione seguente, con riferimento alle attività di ricerca e sviluppo e delle strategie di innovazione nelle diverse tipologie di impresa.

6 Le prestazioni delle imprese

In questa sezione vengono approfondite le prestazioni delle aziende familiari nel loro complesso ed in relazione ai diversi profili manageriali (imprese con prevalenza di manager familiari, imprese in cui si osserva un "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni, imprese con prevalenza di manager esterni).

L'analisi è effettuata allo scopo di verificare, analizzare ed interpretare eventuali correlazioni tra i diversi modelli manageriali e le performance aziendali osservate su tre livelli: internazionalizzazione, innovazione, performance economico-finanziarie. Per tali motivi, il gruppo delle aziende non familiari (n=19), categoria residuale rilevata attraverso il questionario ma non al centro della presente analisi, non viene di seguito riportata.

6.1 Livello di internazionalizzazione

Il livello di internazionalizzazione è un indicatore che consente di cogliere le determinanti della competitività aziendale con riferimento alla estensione geografica dei mercati di riferimento. In tale ambito, il dato relativo alla distribuzione del fatturato per tipologia di mercato rappresenta una misura diretta della performance aziendale in termini di internazionalizzazione.

Un primo punto osservato è che, indipendentemente dal profilo manageriale considerato, tutte le imprese familiari realizzano una quota preponderante del proprio fatturato sul mercato nazionale, Si tratta di un dato di tutto rispetto, considerata la dimensione media di tali aziende, che generalmente sono maggiormente orientate ad un mercato di tipo regionale.

PROFILO MANAGERIALE	mercato nazionale [%]	mercato locale [%]	mercato EU [%]	mercato mondiale [%]
Prevalenza di manager familiari	27,6%	48,5%	17,9%	5,9%
"Equilibrio tra manager familiari e manager esterni	23,0%	50,3%	20,0%	6,8%
Prevalenza di manager esterni	19,0%	41,2%	27,1%	12,7%

Tabella 20- Distribuzione del fatturato delle aziende familiari per tipologia di mercato per profilo manageriale. *Valori medi (n=121)*

Tale dato, di natura strutturale (media degli ultimi 3 anni) denota infatti la presenza di una reputazione consolidata a livello nazionale e rappresenta un indicatore indiretto di qualità del prodotto. Tuttavia, emerge chiaramente come le aziende in cui prevalgono i manager esterni (gruppo 3) ricavano una maggiore percentuale del loro fatturato dal mercato europeo (27,1%) e da quello mondiale (12,7%), a testimonianza del ruolo svolto dai manager verso una

maggiore apertura dell'azienda all'esterno sebbene funzionale alla crescita puramente dimensionale.

Emblematico è il fatto che la quota di fatturato realizzata sul mercato mondiale dalle aziende familiari con un maggior numero di manager esterni sia circa il doppio (12,7%) rispetto a quella impiegata dalle imprese, con prevalenza di manager familiari (5,9%).

Andando a considerare questo dato insieme a quanto evidenziato in precedenza, a proposito del forte presidio che la proprietà o i manager familiari esercitano sulla funzione di internazionalizzazione (in oltre il 50% dei casi, ed anche in aziende con prevalenza di management esterno alla famiglia), risulta evidente che il prevalere di membri della famiglia, che rappresentano elementi di continuità, in funzioni considerate strategiche risultino in una minore capacità di cogliere le opportunità emergenti e provenienti dai mercati internazionali.

Ad ulteriore supporto di questa ipotesi, si osserva che nel momento in cui le imprese familiari si trovano all'interno di percorsi di managerializzazione avanzati (con prevalenza di manager esterni alla famiglia) la conseguente "professionalizzazione" della gestione consente di raggiungere un livello di internazionalizzazione nettamente superiore.

Tale risultato non consente di concludere che le funzioni considerate strategiche, tra cui quella legata all'internazionalizzazione, debbano essere affidate a manager che non facciano parte della famiglia proprietaria, o che i membri della famiglia proprietaria non abbiano le qualità necessarie a presidiare tali attività in senso strategico.

Esiste sicuramente un gap "professionale" tra manager e membri di una famiglia alla guida delle aziende considerate, che attraverso opportune attività di formazione volte allo sviluppo di competenze su tali processi potrebbe essere colmato. La formazione rappresenta, in questi casi, una leva importante per favorire i processi di sviluppo internazionale delle aziende in territori con prevalenza di imprese familiari.

E' stata, inoltre, esaminata la quota di fatturato realizzata dalle aziende con i primi tre clienti. Sebbene non direttamente collegato alla estensione geografica del mercato di riferimento, questo dato appare decisamente importante nella valutazione dei margini di riposizionamento che le aziende hanno in relazione, ad esempio, ad eventi di crisi o a nuove opportunità strategiche, quando esse lavorano sui mercati "intermedi" rispetto al cliente finale *(business to business).*

Se da un lato una elevata concentrazione del fatturato su pochi (grandi) clienti determina continuità nei processi di crescita, legata alla stabilità dei ricavi e del reddito operativo, questo fattore può trasformarsi in un elemento di rigidità in situazioni di cambiamento repentino della situazione competitiva o di shock esogeni dal punto di vista dell'offerta.

In generale, nelle imprese del campione si osserva che al crescere del grado di managerializzazione con l'inserimento di figure esterne in azienda aumenti la quota di fatturato realizzato con i primi tre clienti. Tale dato, seppure relativo a poco più di un terzo del fatturato nelle aziende a prevalenza di manager familiari, e quasi alla metà in quelle con

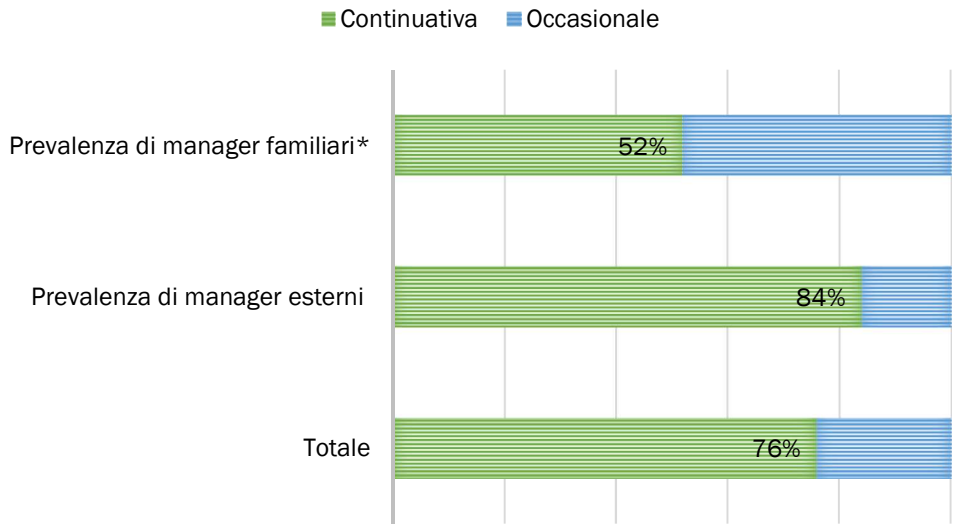
prevalenza di manager esterni è tuttavia collegabile a quanto osservato a proposito dell'orientamento strategico nel campione di imprese, in particolar modo quelle familiari.

Una strategia basata sull'ampliamento della quota di mercato e su un forte orientamento al cliente, viene portata avanti in modo più sistematico quando il management ha competenze specifiche in tal senso.

PROFILI MANAGERIALI	Fatturato medio
Prevalenza di manager familiari	35,7%
"Equilibrio tra manager familiari e manager esterni	36,1%
Prevalenza di manager esterni	48,6%

Tabella 21- Distribuzione del fatturato delle aziende familiari rispetto ai primi tre clienti, per profilo manageriale.
Valori medi (n=121)

6.2 Ricerca e sviluppo e processi di innovazione



**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Figura 22 – Attività di ricerca e sviluppo nelle imprese del campione per profilo manageriale *(n=121)*

L'attività di ricerca e sviluppo, definita come "lavoro creativo e sistematico volto ad aumentare lo *stock* di conoscenza in azienda e il suo utilizzo per ideare e sviluppare nuovi prodotti o servizi e nuovi processi ", dà evidenza dell'entità degli investimenti in future attività di innovazione da parte delle imprese.

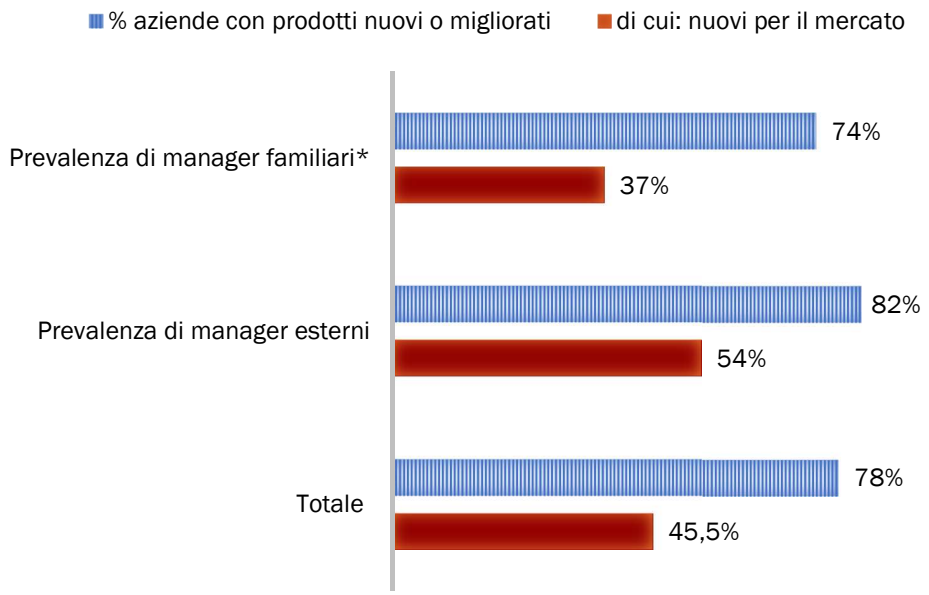
Gli investimenti in ricerca e sviluppo, indipendentemente dal livello tecnologico delle imprese (e dunque dal numero di dipendenti impiegati in tale funzione) rappresentano *l'input* di processi lunghi e a medio-elevato grado di rischio che denotano un orientamento volto allo sviluppo dell'impresa in senso strategico. Tale sviluppo è infatti pensato in termini di apprendimento tecnologico (sviluppo di nuova conoscenza sul prodotto/processo) e genera importanti fenomeni di apprendimento organizzativo.

Il dato rilevato mostra che ben più di due terzi delle aziende del campione svolge attività di ricerca e sviluppo in modo continuativo, con una netta differenza tra aziende con prevalenza di manager familiari (in cui comunque attività continuative di ricerca e sviluppo vengono realizzate nel 52% dei casi) ed aziende con prevalenza di manager esterni alla famiglia, in cui tale quota sale all'82%.

Tale dato è da collegarsi da un lato al maggior numero di imprese familiari (oltre la metà) che, affrontando percorsi di managerializzazione avanzati, affidano la gestione della ricerca e sviluppo a figure professionali esterne; dall'altro, alla analisi degli obiettivi strategici delle aziende maggiormente managerializzate tra cui spicca quello di aumentare il valore per il cliente con riferimento ai prodotti servizi esistenti, ed un maggiore generale orientamento alla *customizzazione* (personalizzazione) del prodotto in base alle specifiche definite dal cliente.

Tale evidenza trova un immediato riscontro nella elevata percentuale di aziende che dichiara di aver introdotto prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati (innovazioni di prodotto/servizio), ed alla più bassa quota di aziende per cui tali prodotti/servizi rappresentano una novità per il mercato di riferimento (l'azienda è stata cioè la prima ad introdurli sul mercato). In altre parole, esiste un impegno da parte delle aziende familiari ad investire in attività di ricerca e sviluppo in modo continuativo, ma questa appare finalizzata perlopiù all'innovazione incrementale, cioè al miglioramento dei prodotti/servizi esistenti, più che a quella di tipo radicale (introduzione di prodotti/servizi del tutto nuovi per il mercato di riferimento).

Tale risultato appare in linea con gli obiettivi strategici delineati nelle sezioni precedenti (crescita dimensionale e crescita nei mercati esistenti, creazione di prodotti a maggior valore aggiunto per la clientela) nonché con la forte influenza che i manager familiari hanno sul perseguimento degli stessi.



**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Figura 23 – Imprese con innovazioni di prodotto/servizio introdotte negli ultimi tre anni per profilo manageriale *(n=121)*

Il principale risultato riferito alle performance in termini di innovazione è dunque quello di una propensione maggiore agli investimenti in ricerca e sviluppo finalizzati ad attività di innovazione nelle aziende familiari con prevalenza di manager esterni: oltre la metà delle aziende di questa categoria ha introdotto per prima nuovi prodotti/servizi sul proprio mercato di riferimento.

Una seconda variabile che più direttamente rappresenta la performance da attività di innovazione è la quota di fatturato realizzata con nuovi prodotti/servizi introdotti sul mercato di riferimento negli ultimi tre anni.

PROFILI MANAGERIALI	Fatturato prodotti introdotti negli ultimi tre anni [%]
Imprese con prevalenza di manager familiari*	8,2
Imprese con prevalenza di manager esterni	26,6
Totale	21,6

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 22 – Quota media di fatturato realizzato con nuovi prodotti/servizi introdotti negli ultimi tre anni per profilo manageriale *(n=121)*

È possibile notare la netta differenza nelle performance in termini di innovazione delle imprese familiari con prevalenza di manager esterni. La quota di fatturato realizzata attraverso l'introduzione di nuovi prodotti/servizi appare nettamente più elevata rispetto alla media delle imprese con prevalenza di manager familiari (il 27% del fatturato rispetto all'8%). Tale dato appare particolarmente polarizzato tra i diversi profili manageriali rispetto a quanto osservato a proposito delle attività di ricerca e sviluppo ed alla propensione all'innovazione. Ciò sembra indicare che la presenza di manager esterni alla famiglia in funzioni strategiche come la ricerca e sviluppo riesca a "mettere a terra" i risultati di tali attività anche dal punto di vista commerciale, garantendo un ritorno sugli investimenti.

Tale considerazione appare rafforzata se si considera la quota di fatturato realizzata con prodotti/servizi nuovi per il mercato mondiale (innovazioni di tipo radicale) che pur interessando una quota minoritaria di imprese del campione si mostra decisamente più elevata nelle aziende con un maggior grado di managerializzazione attraverso l'inserimento di figure esterne.

PROFILI MANAGERIALI	Fatturato [%]
Imprese con prevalenza di manager familiari*	25,8
Imprese con prevalenza di manager esterni	35,6
Totale complessivo	**29,8**

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 23 – Quota media di fatturato realizzato con prodotti/servizi nuovi per il mercato mondiale introdotti negli ultimi tre anni per profilo manageriale *(n=121)*

Va infine descritta, allo scopo di qualificare le attività e le performance in termini di innovazione delle imprese del campione, la modalità con cui tali attività vengono svolte ed in particolare la presenza di collaborazioni per ricerca e sviluppo con imprese ed istituzioni volte alla realizzazione di progetti di innovazione collaborativa (open innovation).

A tale scopo, e facendo riferimento alla tassonomia sviluppata da Eurostat per la Community Innovation Survey (CIS), è stato chiesto alle imprese intervistate di valutare le collaborazioni in atto per attività di innovazione attraverso un elenco di possibili tipologie di partner, e lungo una scala che assume valori da 0 a 3. In particolare, per ogni tipologia di partner, il punteggio da assegnare era pari a "0" se nessuna collaborazione è in atto con una determinata tipologia di partner, "1" se è in atto una collaborazione di intensità bassa, "2" se è in atto una collaborazione di intensità media, "3" se è in atto una collaborazione di intensità alta. I dati che elencano l'intensità di collaborazione di imprese con diversi profili manageriali rispetto a diverse tipologie di partner rivelano innanzi tutto che, tra le aziende del campione, gran parte delle collaborazioni in atto rimangono prettamente interne alla supply chain, e sono di entità modesta, con valori appena sopra l'unità (di intensità quindi "bassa").

Si tratta di un risultato che non deve sorprendere troppo quando si fa riferimento ad aziende di piccole e medie dimensioni e con una prevalenza nel settore manifatturiero. In

questa tipologia di aziende, l'introduzione di innovazioni, soprattutto nel processo produttivo, avviene grazie alle relazioni con i fornitori mentre i clienti, soprattutto quelli del settore privato, sono spesso i driver dell'innovazione di prodotto, in un contesto in cui l'orientamento strategico principale è legato al rafforzamento delle posizioni sui mercati esistenti ed alla crescita dimensionale.

Alle collaborazioni con clienti e fornitori si aggiungono, soprattutto nelle aziende con prevalenza di manager esterni, un maggiore ricorso a società di consulenza ed una maggiore intensità nelle collaborazioni con Università ed altri istituti di formazione superiore e istituti di ricerca/laboratori di ricerca privati.

PROFILI MANAGERIALI	Prevalenza di manager familiari*	Prevalenza di manager esterni	Totale
Clienti/utenti del settore privato (aziende)/privati cittadini	1,2	1,7	1,5
Clienti/utenti del settore pubblico	0,4	0,5	0,5
Fornitori	1,3	1,7	1,6
Concorrenti/ altre imprese dello stesso settore	0,6	0,9	0,8
Società di consulenza	0,9	1,5	1,3
Università o altri istituti di formazione superiore	0,5	1,2	1,0
Enti pubblici o centri di ricerca pubblici	0,4	0,8	0,7
Istituti di ricerca privati / Laboratori di ricerca privati	0,4	1,1	0,9

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 24 – Collaborazione per l'innovazione
Intensità di collaborazione con diverse categorie di partner per profilo manageriale, valori medi (n=121)

6.3 Le performance economico-finanziarie

Sono stati infine considerati nel dettaglio gli indicatori di *performance* economico-finanziaria delle imprese del campione ed in particolare sugli indicatori di sviluppo e di redditività netta nelle imprese con diversi profili manageriali.

Tali relazioni hanno carattere meramente descrittivo e fanno riferimento a correlazioni tra profili manageriali e performance per cui non è possibile inferire relazioni di causalità. E' infatti possibile che aziende con performance migliori dispongano di risorse per avviare processi di managerializzazione attraverso l'inserimento di figure esterne, ma è altrettanto possibile che aziende con un grado di managerializzazione più avanzato grazie all'inserimento

di figure esterne possano godere di performance migliori dal punto di vista economico-finanziario. È tuttavia fondamentale fornire una descrizione della situazione esistente e delle principali relazioni tra queste variabili, al fine di poter programmare le direzioni di sviluppo futuro.

All'interno del campione è possibile notare una crescita generalizzata dei ricavi e del valore aggiunto per tutte le tipologie di impresa in un triennio che, come abbiamo visto, ha vissuto un crollo di entrambi gli indicatori in corrispondenza del periodo pandemico (2020) ed un recupero del fatturato nell'anno successivo (2021) che non ha visto, tuttavia, un pari recupero dei margini di valore aggiunto. Si osserva, nella media del triennio, una sostanziale staticità di entrambi i valori con recupero del fatturato ed una caduta nei margini nell'ultimo periodo più lieve rispetto a quella osservata per la popolazione di riferimento. Quest'ultima non sembra essersi tuttavia verificata tra le aziende con prevalenza di manager esterni, che hanno visto il valore aggiunto crescere in misura maggiore rispetto al fatturato. Questo potrebbe essere un indice della maggiore reattività del management professionale a stabilizzare l'andamento dell'azienda attraverso l'adattamento dell'andamento dei margini alle variazioni del ciclo congiunturale (aumento dei prezzi).

C'è da notare, inoltre, una crescita dell'occupazione in entrambe le tipologie di impresa, più accentuata per le imprese con prevalenza di manager esterni.

PROFILI MANAGERIALI	Ricavi	Valore aggiunto	Dipendenti
Imprese con prevalenza di manager familiari*	8,72%	8,37%	3,67%
Imprese con prevalenza di manager esterni	7,37%	9,35%	7,86%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 25 – Andamento degli indicatori di sviluppo nel periodo 2019-2021 nelle imprese del campione per profilo manageriale
Fonte: elaborazioni su dati AIDA® Bureau van Dijk (n=121)

C'è da considerare, inoltre, una crescita dell'occupazione in entrambe le tipologie di impresa, particolarmente accentuata per le imprese con prevalenza di manager esterni.

PROFILI MANAGERIALI	Utile netto/fatturato 2019 [%]	Utile netto/fatturato 2021 [%]
Imprese con prevalenza di manager familiari*	3,4%	5,1%
Imprese con prevalenza di manager esterni	2,2%	3,4%

**per ragioni statistiche legate alla numerosità campionaria sono incluse in questa categoria le imprese in cui i manager familiari sono il 50% del totale (imprese con "equilibrio" tra manager familiari e manager esterni)*

Tabella 26 – Redditività netta nel periodo 2019-2021 nelle imprese del campione per profilo manageriale
Fonte: elaborazioni su dati AIDA® Bureau van Dijk (n=121)

Infine, con riferimento alla redditività netta delle aziende con diversi profili manageriali, valutata attraverso l'indicatore di incidenza dell'utile netto sul fatturato nei due periodi 2019 -2021 si evidenzia un miglioramento generalizzato dell'indicatore, che si mostra più elevato per le aziende in cui prevalgono i manager familiari rispetto a quelle in cui si ha una prevalenza di manager esterni.

7 Discussione dei principali risultati

I dati presentati in questo rapporto fornisco un quadro articolato circa il processo di managerializzazione delle imprese oggetto dello studio, fornendo evidenza della presenza di una sorta di "*maturity model*" che parte dall'introduzione selettiva di alcuni manager esterni, fino ad una situazione in cui essi sono prevalenti. L'analisi dei dati raccolti ha infatti permesso di raggruppare in tre classi le imprese sulla base dei loro profili manageriali, legati alla prevalenza di manager di provenienza interna (familiare) o esterna alla famiglia, per le quali si sono registrati comportamenti strategici e prestazioni differenziate.

La natura e la scansione temporale dei dati raccolti (insieme al tipo di analisi condotte) non permettono di derivare alcun tipo di causalità fra presenza di diversi tipi di manager e prestazioni delle imprese, ma solo di determinare delle correlazioni nelle quali la direzione della causalità non è nota.

Non di meno si ritiene utile discutere quanto rilevato per questi tre gruppi di imprese in quanto fornisce una sorta di percorso evolutivo probabilmente seguito dalle imprese nella loro fase di crescita, in cui vi è una progressiva incidenza dei manager esterni, con finalità che mutano nel tempo così come i livelli di formalizzazione delle attività, gli orientamenti strategici e la crescita sui mercati internazionali.

Imprese con prevalenza di manager familiari. Si tratta delle imprese di minori dimensioni, in cui il rapporto manager interni / manager esterni è di circa 2. Il ruolo dei manager esterni è soprattutto quello di integrare competenze tecniche già esistenti, cui fa seguito la necessità di rinforzare il team manageriale che guida l'impresa. I manager interni sono prevalenti in tutte le aree aziendale, e solo nel 25% dei casi queste imprese hanno un membro del CdA che non appartiene alla famiglia proprietaria dell'impresa. Dal punto di vista delle attività rivolte allo sviluppo e alla crescita dell'impresa, le attività di business development sono meno frequenti (ma se presenti sono affidate a manager interni), e solo nel 50% delle imprese è presente un piano di sviluppo formale di medio/lungo termine. I ricavi sono ottenuti in maggioranza sul mercato nazionale (circa il 20% in EU e resto del mondo); le attività di R&S non sono sempre svolte in modo continuativo e sono condotte senza ricorrere a collaborazioni esterne, mentre vi è una maggiore attenzione a migliorare i prodotti esistenti rispetto ad introdurne di nuovi. Nonostante tutto ciò, queste imprese sono uscite dalla pandemia con un aumento di ricavi, valore aggiunto, utili e dipendenti. Si tratta in sintesi di imprese che nel loro percorso di crescita hanno introdotto una discontinuità nella componente manageriale, finalizzata a aiutare il management interno nelle attività e delle competenze esistenti, senza

incidere ancora sulla visione strategica di lungo periodo e sulle scelte di introduzione di nuovi prodotti e tecnologie.

Imprese con "equilibrio" fra manager familiari e manager esterni. Si tratta di imprese di taglia leggermente superiore alla categoria precedente, e con un rapporto manager interni / manager esterni pari a circa 1. Il ruolo dei manager esterni è soprattutto quello di rinforzare il team manageriale che guida l'impresa, a cui segue la necessità di integrare competenze tecniche già esistenti. Nel 50% dei casi vi è un membro del CdA che non appartiene alla famiglia proprietaria dell'impresa. Dal punto di vista delle attività rivolte allo sviluppo e alla crescita, le attività di *business development* sono presenti in circa i 2/3 delle imprese, mentre il 60% di esse ha un piano di sviluppo formale di medio/lungo termine. I ricavi sono ottenuti in maggioranza sul mercato nazionale, le attività di R&S sono svolte in modo continuativo con una attenzione prevalente a migliorare i prodotti esistenti rispetto ad introdurne di nuovi. Nonostante tutto ciò, queste imprese sono uscite dalla pandemia con un aumento di ricavi, valore aggiunto, utili e dipendenti. Si tratta in sintesi di imprese che stanno sviluppando i loro investimenti in managerializzazione, con un primo passo verso la formalizzazione delle attività strategiche e di innovazione e la crescita sui mercati internazionali.

Imprese con prevalenza di manager esterni. Si tratta delle imprese di maggiori dimensioni, che hanno probabilmente avviato da più tempo il processo di introduzione di manager esterni, e questo spiega anche il rapporto manager interni / manager esterni di circa 1/3. In tali aziende si ritrova la grande maggioranza del sotto-campione di manager aderenti a Fondirigenti. A differenza degli altri tipi di imprese, in questo caso i manager esterni sono stati scelti per introdurre conoscenze non presenti in precedenza nell'impresa, ed essi sono prevalenti in tutte le aree aziendali (ad eccezione di amministrazione/finanza/controllo e risorse umane). Si tratta di una situazione coerente con una maggiore formalizzazione delle attività aziendali (nel 50% dei casi vi è un membro del CdA che non appartiene alla famiglia proprietaria dell'impresa e quasi tutte le imprese hanno un piano strategico di medio-lungo periodo che viene comunicato internamente. Dal punto di vista delle attività rivolte allo sviluppo e alla crescita, le attività di business development sono presenti nell'80% circa delle imprese e riguardano in maggiore misura il contesto internazionale, con circa i 3/4 delle imprese che hanno un piano strategico di medio-lungo periodo. Le attività di R&S sono svolte in modo sistematico, con un'enfasi verso l'introduzione di nuovi prodotti (che generano una parte consistente del fatturato annuale), aspetto questo coerente con la scelta di acquisire nuove competenze dall'esterno e da una maggiore attenzione alla collaborazione con clienti, fornitori e centri di ricerca. Queste imprese sono uscite dalla pandemia aumentando soprattutto il valore aggiunto (totale e per addetto) ed il numero di dipendenti, con una minore crescita degli utili rispetto alle altre imprese. Si tratta dunque di imprese che hanno consolidato il processo di managerializzazione anche per formalizzare e sviluppare attività strategiche, di innovazione e di crescita sui mercati internazionali, favorite in questo dalle maggiori dimensioni.

8 Conclusioni

Il presente Rapporto ha messo in luce alcune tendenze nei processi di managerializzazione delle imprese della Provincia di Torino. I dati raccolti hanno messo in luce la **progressiva managerializzazione in atto delle imprese familiari**, finalizzata ad internalizzare nuove competenze necessarie per sostenere la crescita e/o garantire la loro sopravvivenza in un contesto competitivo sempre più complesso ed incerto.

La ricerca ha preso in esame un campione di 140 imprese della provincia di Torino, che hanno dimostrato una significativa "resilienza" di fronte alla crisi provocata dalla pandemia, basata su di una grande attenzione al mantenimento della continuità aziendale (che ha richiesto fra l'altro di mantenere i livelli occupazionali e le relative competenze), a prezzo di una riduzione dei margini.

Le evidenze raccolte evidenziano anche la compresenza in misura differenziata di manager familiari ed esterni, fatto che testimonia come si stia trovando una sorta di "equilibrio", pur in una prospettiva evolutiva che vede aumentare il peso dei manager di provenienza esterna. Il fatto che vi sia una prevalenza di manager che sono il frutto di percorsi di crescita professionali interni alle imprese indica importanza degli equilibri organizzativi ed una elevata specificità e idiosincraticità delle attività svolte al loro interno.

Come per molti versi prevedibile, le imprese con maggior peso dei manager esterni sono quelle di maggiori dimensioni, con un loro ruolo importante nei processi di acquisizione di nuove competenze, crescita dimensionale e sviluppo strategico. In generale i manager esterni contribuiscono a portare avanti la strategia delle famiglie proprietarie ma in modi differenziati pur in presenza di una maggiore formalizzazione degli obiettivi strategici, con alcune differenze sostanziali alle attività di R&S, all'approccio allo sviluppo di nuovi prodotti e di competizione sui mercati internazionali.

Si tratta di un risultato che conferma quanto già evidenziato da studi presenti nella letteratura scientifica, secondo i quali il management esterno contribuisce alla professionalizzazione delle aziende familiari attraverso un maggiore ricorso a stili di gestione più formali e "professionali", come l'uso di consulenti esterni, consiglieri e servizi professionali e l'introduzione di tecniche di gestione finanziaria (Cerrato e Piva, 2007; Hiebl e Li, 2020; Sonfield e Lussier, 2009b). A tal proposito, Sonfield e Lussier arrivano alla conclusione che l'uso di sofisticati metodi di gestione finanziaria aumenta con l'aumentare della percentuale di manager esterni (Sonfield e Lussier, 2009a). Per di più, il contributo del manager esterno traspare anche nel delineare un assetto finanziario più equilibrato per l'impresa, creando una comune visione d'intenti con la proprietà.

Tutto ciò non può prescindere dal fatto che sicuramente gli stili decisionali dei manager esterni siano caratterizzati da un minore coinvolgimento emotivo e maggiore livello di formalizzazione rispetto a una persona interna alla famiglia a capo dell'impresa. Inoltre, in presenza di manager esterni alla famiglia è più probabile che l'impresa scelga di entrare nei mercati internazionali (Cerrato e Piva, 2007). Tuttavia, una volta intrapresa questa strada, il

grado d'internazionalizzazione dell'impresa non differisce significativamente in funzione della composizione del team manageriale. Per di più, l'inserimento di manager esterni all'interno delle PMI familiari rafforza il legame esistente tra internazionalizzazione e innovazione. La presenza di manager esterni nelle imprese familiari, infatti, è positivamente correlata all'ampiezza delle attività di ricerca e sviluppo (Classen *et al.* 2011;2014). Pertanto, le imprese familiari devono stimolare l'integrazione della conoscenza interna ed esterna attraverso l'assunzione di manager esterni, in modo da favorire l'innovazione e le attività di internazionalizzazione e, quindi, contribuire alla professionalizzazione dei propri manager.

Conoscenze e competenze apportate dalla presenza di manager esterni all'interno delle imprese familiari rappresentano uno dei *driver* a cui far risalire le diverse prestazioni messe in evidenza in questo studio, nonché un valido strumento per accelerare la crescita e rafforzare la struttura dell'impresa. Tuttavia, in presenza di processi di delega ancora da sviluppare in funzioni di supporto cruciali come amministrazione, controllo di gestione ed internazionalizzazione, appare opportuno sottolineare come la professionalizzazione dei manager familiari possa rappresentare una altrettanto valida opportunità di sviluppo organizzativo.

Dal punto di vista dei processi di innovazione, si osserva tra aziende con prevalenza di manager familiari ed aziende con prevalenza di manager esterni una simile propensione agli investimenti ed una simile propensione alla introduzione di prodotti o servizi nuovi o significativamente migliorati. Ciò appare come il risultato di scelte strategiche simili, fortemente orientate al cliente ed alla crescita in termini di quote di mercato volte al consolidamento di posizioni di leadership. Tuttavia, va sottolineata una importante differenza, la quale risiede nella maggiore strutturazione di tali processi in aziende con una prevalenza di manager esterni ai quali, in più del 50% dei casi, tale funzione è delegata. Sono infatti significativamente più elevate le quote di fatturato realizzate attraverso l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e servizi e in particolare quelle realizzate attraverso l'introduzione di prodotti/servizi nuovi per il mercato mondiale. Considerando le dinamiche con cui tali innovazioni vengono introdotte, ed in particolare l'intensità delle collaborazioni esterne, queste non mostrano forti differenze tra imprese con diversi profili manageriali in termini di intensità o tipologia.

In conclusione, la maggiore "efficienza" e orientamento all'innovazione delle aziende con prevalenza di management esterno è ovviamente legata agli obiettivi che vengono affidati a dei "professionisti". Tuttavia, tali obiettivi appaiono ancora strettamente legati alle strategie già in atto, che caratterizzano uno sviluppo delle imprese basato sull'orientamento al cliente, la crescita dimensionale e la qualità dei prodotti/servizi ed orientato alla leadership sui mercati esistenti. Non emergono evidenze, dal presente rapporto, di una delega di funzioni strategiche dalla proprietà al management esterno. Amministrazione, controllo di gestione, finanza, internazionalizzazione e in parte anche ricerca e innovazione restano funzioni presidiate dall'imprenditore proprietario e/o da familiari con funzioni manageriali in azienda.

Il cambiamento strategico dovrà probabilmente passare attraverso diversi meccanismi di delega di autorità anche in queste funzioni che, all'interno di processi di pianificazione strategica più chiari e formalizzati, consentano di intraprendere percorsi di sviluppo in senso

evolutivo, con un maggiore attenzione ai *trend* tecnologici e di mercato ed una maggiore capacità di risposta alle sfide emergenti.

Bibliografia

Alayo, M., Iturralde, T., e Maseda, A. (2022). Innovation and internationalization in family SMEs: analyzing the role of family involvement. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 454–478.

Banca d'Italia (2022) *Economie regionali L'economia del Piemonte Aggiornamento congiunturale* Novembre 2022.

Botero, I. C., Cruz, C., Massis, A. de, e Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139–159.

Cerrato, D., e Piva, M. C. (2007). Management Familiare, Capitale Umano e Internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. www.unicatt.it/CERSI

Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., e Carree, M. (2011). Cooperation And External Resource Acquisition: The Search Breadth Of Family And Non-Family SMEs. In; Academy of Management Proceedings (No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Classen, N., Carree, M., van Gils, A., e Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. Small Business Economics, 42(3), 595–609.

Corbetta, G., Quarato, F. e Minichilli, A. (a cura di) (2017) *Dieci anni di capitalismo familiare*. Studio condotto per l'Osservatorio AUB promosso da AIdAF, UniCredit, Università Bocconi, Camera di Commercio di Milano.

Cruz Serrano, C., e Nuñez Letamendia, L. (2012). *La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada*. Banca March & IE Business School

Dini, M., Sentuti, A., e Pencarelli, T. (2019). Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1).

Eurostat (2008) NACE Rev.2. *Statistical classification of economic activities in the European Community.* Eurostat Methodologies and Working Papers ISSN 1977-0375

FederManager e Prometeia (2015). *Manager e attrazione investimenti: due spunti di ripresa.*

Giunta, F. e Pisani, M. (2016) *Il bilancio. Terza edizione.* Maggioli Editore

Hiebl, M. R. W., e Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14(4), 763–807.

Sonfield, M. C., e Lussier, R. N. (2009a). Family/member and non/family/member managers in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 196–209.

Sonfield, M. C., e Lussier, R. N. (2009b). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395–415.

Università Bocconi, AIdAF e SpencerStuart (2007). *Il top management nelle aziende italiane a controllo familiare. Rapporto*

Voltattorni, (2021) *Un nuovo processo per l'allenamento delle imprese familiari per la crescita*. Il Sole 24 Ore, Interventi. https://www.ilsole24ore.com/art/un-nuovo-processo-l-allenamento-imprese-familiari-la-crescita-ADm77aGB

Appendice

Questionario di indagine

PROGETTO MANAGER INSIDE

ANAGRAFICA

Ragione sociale dell'azienda: ……

Codice fiscale (o partita IVA) dell'azienda ……..

Quanti addetti lavorano nell'azienda? (qualsiasi tipologia di contratto, inclusi anche eventuali tirocinanti e lavoratori interinali)**:** (n. addetti inclusi i soci) ……

Nome e cognome di chi compila il questionario: ……

SEZIONE 1. Proprietà

1.1. La maggioranza della proprietà dell'azienda:
(risposta singola)

Famiglia: Si intende come famiglia la relazione parentale che coinvolge consanguinei fino al 4°grado (o parenti acquisiti) collegati ai fondatori dell'azienda. Ovvero, vengono considerati come membri della famiglia anche i consorti dei figli o delle figlie.

1.1.1. Appartiene a **una sola famiglia**, direttamente o tramite società controllate ☐
1.1.2. Appartiene **a più famiglie,** direttamente o tramite società controllate ☐
1.1.3. E' di proprietà di un fondo o di un gruppo industriale ☐

(Se la risposta alla precedente domanda ricade sulla scelta 1.1.3 salta alla domanda 2.10 altrimenti continua)

1a. L'azienda è quotata in Borsa? ☐ Si ☐ No

(Se 1a= Sì)

1b. quale percentuale dell'azienda è di proprietà della famiglia/e?
Se l'azienda è quotata, si fa riferimento alla percentuale di quote di partecipazione con diritto di voto in possesso della/e famiglia/e

____%

1.2. Da quante generazioni è presente la famiglia/e proprietaria/e?
(risposta singola: per una definizione di "generazione" si veda la guida alla compilazione in calce)

1.2.1. Una ☐
1.2.2. Due ☐
1.2.3. Tre ☐
1.2.4. Più di tre ☐

SEZIONE 2. Management

2.1. Sei il CEO (Amministratore delegato) dell'azienda? ☐ Si ☐ No

2.2. Sei un membro della famiglia che gestisce l'azienda? ☐ Si ☐ No

(se no ad entrambe)

2.2.a Qual è la tua posizione in azienda?

……..

2.3 Qual è il tuo titolo di studio?

2.3.1 Licenza elementare/media ☐
2.3.2. Diploma ☐
2.3.3. Laurea triennale ☐
2.3.4 Laurea magistrale ☐
2.3.5. Dottorato di ricerca ☐

Se la risposta è 2.3.3, 2.3.4 o 2.3.5

2.3a. In che area disciplinare hai conseguito la tua laurea/dottorato di ricerca?

2.3.1.b Area umanistica ☐
2.3.2.b Area delle scienze sociali (economia, giurisprudenza, …) ☐
2.3.3.b Discipline tecnico-scientifiche ☐

2.4. Quanti sono i membri della famiglia/e che lavorano in azienda? (n. membri della famiglia)
……

2.5. Di questi, quanti svolgono un ruolo nella gestione dell'azienda? (n. manager)
……

2.6. Di questi ultimi, quanti sono di età compresa:

2.6.1. Tra 18 e 40 anni ……

2.6.2. Tra 40 e 60 anni ……

2.6.3. 60 anni e oltre ……

2.7. Quante generazioni sono attualmente coinvolte nella gestione dell'azienda?

(risposta singola)

2.7.1 Una ☐
2.7.2. Due ☐
2.7.3. Tre ☐
2.7.4. Più di tre ☐

Generazione: L'insieme dei discendenti ugualmente distanti da un capostipite comune.

2.8. Quale generazione è primariamente impegnata nella gestione dell'azienda?

(risposta singola)

2.8.1 La prima ☐
2.8.2. La seconda ☐
2.8.3. La terza ☐
2.8.4. L'ultima ☐

2.9. Indicare chi è responsabile per la supervisione delle seguenti attività all'interno dell'azienda:

Per manager si intende una persona con funzioni di coordinamento/gestione di un'area o attività aziendale, e/o di un gruppo di persone con responsabilità di gestione e che riporta alla proprietà o al CDA

(possibile solo una risposta per riga)

	Il proprietario/Il socio di maggioranza	Un manager che fa parte della famiglia (diverso dal proprietario)	Un manager esterno alla famiglia	La funzione non è presente all'interno dell'azienda
Amministrazione, finanza, controllo di gestione	☐	☐	☐	☐
Commerciale e Vendite	☐	☐	☐	☐
Acquisti	☐	☐	☐	☐
Servizi al cliente	☐	☐	☐	☐
Internazionalizzazione	☐	☐	☐	☐
Gestione della produzione	☐	☐	☐	☐

Ricerca e Sviluppo*	☐	☐	☐	☐
Controllo qualità e certificazione	☐	☐	☐	☐
Marketing	☐	☐	☐	☐
Sistemi informativi, IT	☐	☐	☐	☐
Risorse umane	☐	☐	☐	☐
Logistica	☐	☐	☐	☐
Ufficio legale	☐	☐	☐	☐

** Per Ricerca e Sviluppo si intende il lavoro creativo e sistematico volto ad aumentare lo stock di conoscenza in azienda ed il suo utilizzo per ideare e sviluppare nuovi prodotti o servizi e nuovi processi (incluso lo sviluppo di software).*

(Se almeno un'attività ha come responsabile un manager esterno alla famiglia continuare, altrimenti passare alla domanda 2.14)

Attenzione: solo a chi ha risposto 1.1.3 alla domanda 1.1 (aziende non familiari)

2.10. Indicare chi è responsabile per la supervisione delle seguenti attività all'interno dell'azienda:

Per manager si intende una persona con funzioni di coordinamento/gestione di un'area o attività aziendale, e/o di un gruppo di persone con responsabilità di gestione e che riporta alla proprietà o al CDA

(possibile solo una risposta per riga)

	Il proprietario/Il socio di maggioranza	Un manager esterno alla proprietà	La funzione non è presente all'interno dell'azienda
Amministrazione, finanza, controllo di gestione	☐	☐	☐
Commerciale e Vendite	☐	☐	☐
Acquisti	☐	☐	☐
Servizi al cliente	☐	☐	☐
Internazionalizzazione	☐	☐	☐

Gestione della produzione	□	□	□
Ricerca e Sviluppo*	□	□	□
Controllo qualità e certificazione	□	□	□
Marketing	□	□	□
Sistemi informativi/IT	□	□	□
Risorse umane	□	□	□
Logistica	□	□	□
Ufficio legale	□	□	□

(Se almeno un'attività ha come responsabile un manager esterno alla famiglia continuare, altrimenti passare alla domanda 2.14)

2.11. Quanti sono in tutto i manager "esterni" ovvero non appartenenti alla famiglia/e? (n. manager) ……

2.12. Quanti di questi manager esterni erano già dipendenti dell'azienda? (n. manager) ……

2.13. Per quale ragione sono stati selezionati dei manager esterni alla famiglia?

(possibile risposta multipla)

2.13.1 Integrare conoscenze manageriali/di gestione non presenti nella famiglia. □

2.13.2 Integrare conoscenze professionali/tecniche non presenti nella famiglia. □

2.13.3 Ampliare il gruppo manageriale □

2.13.4 Necessario per acquisire un vantaggio competitivo/favorire la crescita dell'azienda. □

2.13.5 Per adattarsi alle richieste di attori esterni alla famiglia (ad esempio, banche o enti finanziatori) □

2.13.6 Altro (Specificare) ……

SEZIONE 3 –GOVERNANCE

3.1. Avete un Consiglio di Amministrazione (CdA)? □ Si □ No

Attenzione: solo a chi ha risposto 1.1.1. o 1.1.2 alla domanda 1.1 (aziende familiari)

3.2. Il presidente del CdA è un membro della famiglia? ☐ Si ☐ No

3.2a. Ci sono anche membri non appartenenti alla famiglia? ☐ Si ☐ No

3.3. - L'azienda ha un piano strategico pluriennale (approvato dai soci ed eventualmente dal CDA)? ☐ Si ☐ No

(Se 3.3= Sì)

3.3a. - con che periodicità questo viene aggiornato? (mesi) .....

3.3b. - Gli obiettivi strategici vengono tempestivamente comunicati alle varie funzioni? ☐ Si ☐ No

SEZIONE 4 – ORIENTAMENTO STRATEGICO E DI MERCATO

4.1 - Nell'ultimo triennio, la distribuzione territoriale del fatturato relativo ai vostri prodotti/servizi è stata

A. Locale /regionale (in un raggio di circa. 50 km)
ca.....%
B. Nazionale (altre regioni italiane)
ca.....%
C. Altri paesi dell'Unione Europea (EU), EFTA, o paesi candidati dell'Unione
ca.....%
D. Resto del mondo (tutti gli altri paesi) ca.....%

Totale =: **1 0 0** %

4.2 L'attività di business development viene svolta regolarmente? ☐ Si ☐ No

** Per business development si intende l'uso di tecniche per lo sviluppo di una azienda dal punto di vista economico. Alcune di queste tecniche sono: la valutazione delle opportunità di marketing e dei mercati di riferimento, le ricerche di mercato sui bisogni dei clienti e ricerche di mercato sull'operato dei concorrenti*

(Se 4.2= Sì) **A che livello?**

4.2.1. A livello nazionale ☐
4.2.2. A livello internazionale ☐
4.2.3. Sia a livello nazionale che a livello internazionale ☐

4.3 Indichi quanto è d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni relative all' azienda

	1= per niente d'accordo	2	3	4	5=molto d'accordo
Organizziamo incontri con i clienti almeno una volta l'anno per capire di quali prodotti/servizi avranno bisogno in futuro.	☐	☐	☐	☐	☐

In azienda svolgiamo molte ricerche di mercato.	☐	☐	☐	☐	☐
Abbiamo spesso contatti (personali o tramite questionario) con coloro che possono influenzare gli acquisti dei nostri prodotti/servizi (es. distributori o rivenditori).	☐	☐	☐	☐	☐
Svolgiamo analisi di mercato sui nostri concorrenti.	☐	☐	☐	☐	☐
Svolgiamo controlli periodici su come i cambiamenti nel nostro settore (es. nuove leggi) possano influenzare i nostri clienti.	☐	☐	☐	☐	☐
Almeno una volta ogni tre mesi svolgiamo delle riunioni per discutere dei nuovi sviluppi e trend di mercato.	☐	☐	☐	☐	☐
Dedichiamo del tempo a discutere dei possibili futuri bisogni dei nostri clienti.	☐	☐	☐	☐	☐
Facciamo circolare periodicamente in azienda dei documenti (es report, newsletter) contenenti informazioni sui nostri clienti.	☐	☐	☐	☐	☐
L'intera azienda viene messa subito al corrente di eventuali importanti avvenimenti che influenzano i nostri principali clienti o il nostro mercato.	☐	☐	☐	☐	☐
I dati riguardanti la soddisfazione dei nostri clienti vengono fatti circolare all'interno dell'azienda.	☐	☐	☐	☐	☐
Impieghiamo molto tempo a rispondere ad un eventuale cambiamento di prezzo dei nostri concorrenti.	☐	☐	☐	☐	☐
Per qualche ragione ignota, tendiamo ad ignorare eventuali cambiamenti nei bisogni dei nostri clienti	☐	☐	☐	☐	☐
Rivediamo periodicamente i nostri prodotti/servizi in modo che questi siano competitivi rispetto a quelli dei nostri concorrenti.	☐	☐	☐	☐	☐
In caso i nostri concorrenti lanciassero un'intensa campagna marketing verso i nostri clienti, noi saremmo pronti a reagire.	☐	☐	☐	☐	☐
I nostri clienti si lamentano di non essere ascoltati.	☐	☐	☐	☐	☐
Anche se riuscissimo a creare un efficace campagna marketing, non saremmo in grado di implementarla in maniera tempestiva.	☐	☐	☐	☐	☐

4.4 - Che importanza hanno assunto le seguenti possibili scelte stategiche per la sua azienda (anche in termini di crescita) nell'ultimo triennio?

Attenzione, inserire una risposta per riga

	Nessuna	Bassa	Media	Alta	Decisiva
Migliorare I prodotti e servizi già esistenti	☐	☐	☐	☐	☐
Introdurre prodotti e servizi del tutto nuovi per il mercato	☐	☐	☐	☐	☐
Ampliare la base di clienti	☐	☐	☐	☐	☐
Entrare su mercati di nicchia	☐	☐	☐	☐	☐

Sviluppare soluzioni a maggior valore aggiunto per i clienti (ad esempio, prodotti o servizi customizzati)	☐	☐	☐	☐	☐
Condurre politiche di prezzo competitive su prodotti già esistenti per incrementare il volume di affari	☐	☐	☐	☐	☐
Ingresso su nuovi mercati geografici	☐	☐	☐	☐	☐
Penetrazione (aumento delle quote di mercato) su mercati geografici già esistenti	☐	☐	☐	☐	☐

4.5 - Indichi quanto le seguenti affermazioni descrivono la situazione competitiva attuale della sua azienda

**Per supply chain si intende la rete di tutti gli individui, organizzazioni, risorse, attività e tecnologie coinvolte nella creazione, produzione e vendita di un prodotto o servizio (catena di fornitura)*

	Per niente	Poco	Abbastanza	In gran parte	Del tutto
Le tecnologie usate nella nostra supply chain* stanno cambiando rapidamente/diventano rapidamente obsolete	☐	☐	☐	☐	☐
I recenti sviluppi tecnologici offrono grandi opportunità per la nostra supply chain*	☐	☐	☐	☐	☐
E' particolarmente difficile prevedere dove la tecnologia utilizzata nella nostra supply chain* sarà nei prossimi due anni	☐	☐	☐	☐	☐
Gli sviluppi tecnologici che interessano la gestione della nostra supply chain* sono relativamente pochi	☐	☐	☐	☐	☐
I nostri prodotti/servizi sono percepiti come simili a quelli offerti dai nostri concorrenti	☐	☐	☐	☐	☐
Esiste una minaccia alla nostra posizione di mercato per l'ingresso di nuovi concorrenti, anche dall'estero	☐	☐	☐	☐	☐
Le azioni dei nostri concorrenti sono difficili da prevedere	☐	☐	☐	☐	☐
Lo sviluppo futuro della domanda dei nostri prodotti/servizi è difficile da prevedere	☐	☐	☐	☐	☐
Un aumento del prezzo dei nostri prodotti/servizi porterebbe ad una perdita immediata di clienti	☐	☐	☐	☐	☐

4.6 - L'azienda produce/realizza e vende:

Beni (=merci, prodotti fisici, incluso il software)	☐
Servizi	☐
Sia beni che servizi	☐

4.7 – Indicate quali tecnologie sono contenute oggi nel vostro prodotto, e in quali ambiti si sono concentrati gli ultimi sviluppi negli ultimi cinque anni
(possibile risposta multipla)

Meccanica	☐
Elettrica	☐
Elettronica	☐
Software	☐
Oleodinamica/pneumatica	

4.8 Quali sono i principali mercati di sbocco del prodotto/servizio dell'impresa (mercati in cui l'azienda realizza almeno il 5% del fatturato)?

(possibile risposta multipla)

[☐] Alimentare

[☐] Abbigliamento/mobili

[☐] Energia

[☐] Edilizia/infrastrutture

[☐] Trasporti

[☐] Comunicazione e informazione

[☐] Finanza ed assicurazioni

[☐] Istruzione

[☐] Sanità/salute

[☐] Arti/sport/spettacolo

[☐] Pubblica Amministrazione e difesa

[☐] Materie prime (ex.chimica di base, legno, carta, plastica quando non destinate ad un particolare mercato di sbocco)

[☐] Altri settori manifatturieri (ex. macchine di impiego generale quando non destinate ad un particolare settore, altre manifatturiere)

[☐] Altri settori dei servizi

[☐] Utenti privati

4.9 Quale è la quota di fatturato realizzata con i primi 3 clienti? _____

4.10 - L'azienda dispone di un sistema di controllo di gestione formalizzato? ☐ Si ☐ No

(Se 4.7= Sì)

4.11 Il sistema di controllo di gestione è implementato su sistemi di ERP? ☐ Si ☐ No

SEZIONE 5 –RICERCA, SVILUPPO E INNOVAZIONE

5.1. Negli ultimi 3 anni l'azienda ha introdotto prodotti/servizi nuovi o significativamente migliorati?
☐ Si ☐ No

Se si:

Queste innovazioni di prodotto si riferiscono a:
(possibile risposta multipla)

Beni (= merci, prodotti fisici, incluso il software) ☐
Servizi ☐

5.2. Le innovazioni che ha introdotto sono nuove per il mercato?
(cioè: la sua azienda ha introdotto per prima questi nuovi prodotti o servizi sul mercato?)

Si ..... ☐ Qual è stata la quota di fatturato per queste novità di mercato sul totale? ca. ……%
No ..... ☐

Se si

Le innovazioni che ha introdotto erano nuove per: ... *(possibile risposta multipla)*

Il mercato locale e regionale? ☐
Il mercato nazionale/europeo? ☐
Il mercato mondiale? ☐ *(se si)* Qual è stata la quota di fatturato per queste novità di mercato mondiale sul totale? ca. ……%

5.3. - Nell'ultimo triennio la sua azienda ha intrapreso attività di ricerca e sviluppo per l'innovazione?

Ricerca e sviluppo interna all'impresa (R&S in-house) ☐ Si ☐ No

Per Ricerca e Sviluppo si intende il lavoro creativo e sistematico volto ad aumentare lo stock di conoscenza in azienda ed il suo utilizzo per ideare e sviluppare nuovi prodotti o servizi e nuovi processi (incluso lo sviluppo di software).

Se Sì continua, se No passa alla domanda 5.7
Tale attività viene svolta in modo: Continuativo ☐ Occasionale ☐

5.4. - Può indicarmi la **percentuale di spesa in attività di Ricerca e Sviluppo** (spesa per costi di gestione e spesa per investimenti) **rispetto al fatturato totale** (media degli ultimi tre anni)**?**
ca……%

5.5. - Può indicarmi la percentuale di addetti impegnati in attività di Ricerca e Sviluppo e innovazione rispetto al totale (media degli ultimi tre anni)**?**
ca……%

5.6. - Può indicarmi la percentuale di addetti laureati rispetto al totale addetti (media degli ultimi tre anni)**?**

ca……%

5.7. – Nell'ultimo triennio avete utilizzato le seguenti fonti di informazioni/conoscenza per le attività di innovazione dell'azienda, e se sì con che intensità? (sia per avviare nuovi progetti che per completare progetti pre-esistenti)

Fornire una risposta per riga. Rispondere: "non usata" se nessuna informazione o conoscenza è stata ottenuta da quella fonte

	Bassa	Media	Alta	Fonte non usata
Clienti/utenti del settore privato (aziende)/privati cittadini	☐	☐	☐	☐
Clienti/utenti del settore pubblico*	☐	☐	☐	☐
Fornitori	☐	☐	☐	☐
Concorrenti/ altre imprese dello stesso settore	☐	☐	☐	☐
Società di consulenza	☐	☐	☐	☐
Università o altri istituti di formazione superiore	☐	☐	☐	☐
Enti pubblici o centri di ricerca pubblici	☐	☐	☐	☐
Istituti di ricerca privati / Laboratori di ricerca privati	☐	☐	☐	☐
Fiere, conferenze, mostre del settore	☐	☐	☐	☐
Riviste scientifiche, tecniche o commerciali	☐	☐	☐	☐
Associazioni professionali/di categoria	☐	☐	☐	☐
Brevetti	☐	☐	☐	☐
Standard/organismi di standardizzazione	☐	☐	☐	☐
Crowdsourcing (idee/input da comunità esterne)	☐	☐	☐	☐

** Enti locali, nazionali o internazionali / agenzie e organizzazioni pubbliche incluse scuole, ospedali, fornitori di servizi ecc.*

5.8. – Nell'ultimo triennio avete collaborato con i seguenti partner per attività di innovazione dell' azienda, e se sì con che intensità? (sia per avviare nuovi progetti che per completare progetti pre-esistenti) **con:**

Fornire una risposta per riga. Rispondere: "nessuna collaborazione" se nessuna informazione o conoscenza è stata ottenuta da quella fonte

	Bassa	Media	Alta	Nessuna collaborazione
Clienti/utenti del settore privato (aziende)/privati cittadini	☐	☐	☐	☐
Clienti/utenti del settore pubblico*	☐	☐	☐	☐
Fornitori	☐	☐	☐	☐
Concorrenti o altre imprese dello stesso settore	☐	☐	☐	☐
Società di consulenza	☐	☐	☐	☐
Università o altri istituti di formazione superiore	☐	☐	☐	☐
Enti pubblici o centri di ricerca pubblici	☐	☐	☐	☐
Istituti di ricerca privati / Laboratori di ricerca privati	☐	☐	☐	☐

5.9. L'azienda svolge/ha intrapreso nell'ultimo triennio una o più attività tra le seguenti?

Venturing	Costituzione di una nuova azienda (start-up) la cui attività principale si basa su conoscenza/ innovazione sviluppata internamente all'azienda e possibilmente con risorse finanziarie, umane e servizi di supporto forniti dall'azienda	☐
Cessione/licenza di proprietà intellettuale	Vendita/accordi di licenza o di royalty con altre aziende e organizzazioni per trarre profitto dalla proprietà intellettuale dell'azienda (brevetti, copyright o marchi)	☐
Cessione di tecnologie	Vendita di macchinari, attrezzature, software ed edifici dedicati ad attività di innovazione (inclusi contratti di *leasing*)	☐
Ricerca collaborativa	Ricerca e sviluppo svolta in prevalente collaborazione con altre imprese o istituzioni pubbliche e private (con dipendenti in comune e negli stessi laboratori)	☐
Sviluppo prodotto collaborativo	Sviluppo prodotto/produzione svolta in prevalente collaborazione con altre imprese o istituzioni pubbliche e private (con dipendenti in comune e negli stessi laboratori o impianti)	☐
Coinvolgimento dei dipendenti	Far leva sulle conoscenze e le iniziative dei dipendenti compresi quelli non coinvolti nella ricerca e sviluppo (ad esempio accogliendo i suggerimenti, incentivandoli a condividere nuove idee o creando team autonomi per realizzare le innovazioni).	☐
Coinvolgimento dei clienti	Coinvolgimento diretto dei clienti nei processi di innovazione, ad esempio attraverso ricerche di mercato attive per verificare le loro esigenze, o sviluppando prodotti basati sulle specifiche dei clienti o su modifiche di prodotti simili a quelli dell'azienda, su loro richiesta	☐
Relazioni esterne	Attingere o collaborare con partner della rete di relazioni esterna all'azienda per sostenere i processi di innovazione, ad esempio per le conoscenze esterne o il capitale umano	☐
Partecipazioni esterne	Investimenti azionari o in quote di partecipazione in imprese nuove o già esistenti per avere accesso alle loro conoscenze o per ottenere altre sinergie nei processi di innovazione.	☐
Outsourcing di Ricerca e Sviluppo	Acquisto di servizi di ricerca e sviluppo da altre organizzazioni, ad esempio università, enti pubblici di ricerca, società di consulenza in ambito ingegneristico o fornitori	☐

Acquisizione di proprietà intellettuale	Acquisizione o licenza di brevetti, copyright o marchi da altre organizzazioni per beneficiare di conoscenza esterna	☐
Acquisizione di tecnologie	Acquisizione di macchinari, attrezzature, software ed edifici da destinare ad attività di innovazione (inclusi contratti di *leasing*) da aziende o istituzioni pubbliche o private	☐

5.10 Quale area si occupa o si è occupata di queste attività all'interno dell'azienda?

(possibile risposta multipla)

Amministrazione, finanza, controllo di gestione	☐
Commerciale e Vendite	☐
Acquisti	☐
Servizi al cliente	☐
Internazionalizzazione	☐
Innovazione/open innovation	☐
Gestione della produzione	☐
Ricerca e Sviluppo*	☐
Controllo qualità e certificazione	☐
Marketing	☐
Sistemi informativi/IT	☐
Risorse umane	☐
Logistica	☐
Ufficio legale	☐

SEZIONE 6 –LA VISIONE IMPRENDITORIALE DELLA FAMIGLIA

(Sezione da compilarsi a cura del proprietario o di uno dei membri della famiglia)

6.1 Indichi quanto è d'accordo con ognuna delle seguenti affermazioni relative alla vostra azienda

	1= per niente d'accordo	2	3=neutro	4	5= molto d'accordo
L'azienda ha un elevato valore affettivo per la famiglia	☐	☐	☐	☐	☐
I valori della nostra famiglia si riflettono nel nostro modo di stare sul mercato	☐	☐	☐	☐	☐
I nostri principi familiari si riflettono nel nostro modo di stare sul mercato	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante mantenere visibile l'immagine della famiglia all'esterno attraverso la gestione responsabile dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante mantenere alta la reputazione della famiglia attraverso la gestione responsabile dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante che il ruolo della famiglia sia riconosciuto nella comunità locale per i risultati ottenuti dall'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante che il ruolo della famiglia sia riconosciuto a livello internazionale per i risultati ottenuti dall'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
Il sostegno alla famiglia da parte di amici e comunità locale è importante per noi	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante che la famiglia sia riconosciuta nella comunità locale per le azioni generose dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante che la famiglia sia riconosciuta nella comunità internazionale per le azioni generose dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante fornire un senso di identità ai membri della famiglia come parte dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante costruire, incrementare e gestire il capitale sociale dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante mantenere l'unità della famiglia	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante preservare il controllo familiare dell'azienda attraverso le generazioni	☐	☐	☐	☐	☐
I doveri familiari si riflettono nella gestione dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
Conta molto la capacità di offrire un impiego in azienda ai membri della famiglia	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante contribuire al benessere generale della famiglia attraverso i risultati economici dell'azienda.	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante mantenere il controllo familiare dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐
E' importante condurre gli affari in modo coerente con le esigenze della famiglia.	☐	☐	☐	☐	☐
La felicità dei membri della famiglia all'interno dell'azienda conta molto	☐	☐	☐	☐	☐
La felicità dei membri della famiglia al di fuori dell'azienda conta molto	☐	☐	☐	☐	☐

E’ importante fornire aiuto ai membri della famiglia	☐	☐	☐	☐	☐
E’ importante migliorare l'armonia familiare attraverso la gestione dell'azienda	☐	☐	☐	☐	☐