

**B&P****Barabino & Partners**

Consulenza di direzione in Comunicazione d'Impresa

**Il Sole 24 ORE****NORD OVEST**

Pag.

PRIMA PAGINA

Data

- 9 MAG 2007

Aziende di famiglia. Analisi del Cerif-Università Cattolica sulla classifica dei valori della competitività

La ricerca dei manager tra le priorità delle Pmi

La gestione della successione allarma anche le «grandi»
Importante la formazione per affrontare la concorrenza

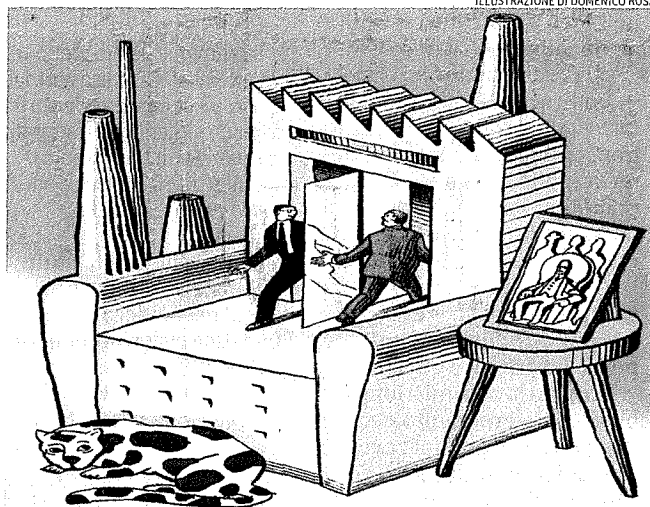
Sono 70mila, secondo le stime, le aziende familiari del Nord-Ovest che si troveranno, nel giro di cinque anni, ad affrontare l'incognita del passaggio generazionale. E, al contempo, anche tutte le problematiche connesse alla dimensione aziendale: dalla capacità di competere sui mercati globali alla struttura manageriale.

Ne sono consapevoli le Pmi familiari del Nord-Ovest che — secondo l'indagine Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia) dell'Università Cattolica di Milano, anticipata da «Il Sole-24 Ore NordOvest» — mettono al centro della loro evoluzione i te-

mi del rinnovamento della formula imprenditoriale e il ripensamento dell'organizzazione. Questo può significare anche il coraggio di depotenziare il ruolo dei familiari inefficienti a vantaggio di manager capaci. Decisiva, per affrontare la concorrenza, una adeguata formazione. In ogni caso, l'idea di un manager esterno non deve spaventare, afferma l'esperto Emanuele Cottino. Il valdostano Nicola Rosset, presidente della Saint-Roch (liquori) non scarta l'idea. I Monero delle Pastiglie Leone, invece, ha basato sulla preparazione della famiglia ogni stimolo per lo sviluppo.

Servizi > pagina 2

ILLUSTRAZIONE DI DOMENICO ROSA



Aziende di famiglia

I VALORI DELLA COMPETITIVITÀ

Preoccupazioni. Ai primi posti la capacità di avere un ruolo guida con fornitori e clienti

Business e affetti. Il loro intreccio rende difficile estromettere il parente inefficiente

CRITICITÀ A CONFRONTO

I primi dieci fattori che i titolari di imprese familiari nel Nord-Ovest e in Italia mettono al primo posto a seconda della classe di fatturato cui appartiene l'azienda

Fatturato 1-50 milioni di euro

Fatturato 51-100 milioni di euro

Fatturato >100 milioni di euro

Fatturato 1-50 milioni di euro		Fatturato 51-100 milioni di euro		Fatturato >100 milioni di euro	
Nord-Ovest	Italia	Nord-Ovest	Italia	Nord-Ovest	Italia
1 Rischio sistemico	1 Capacità di attrarre le persone chiave	1 Formazione del personale	1 Rischio sistemico	1 Rinnovo della formula imprenditoriale	1 Gestione della successione e della continuazione
2 Capacità di attrarre persone chiave	2 Rischio collegato alla perdita di persone "chiave"	2 Rischio operativo	2 Formazione del personale	2 Organizzazione aziendale	2 Trasferimento della cultura familiare
3 Servizio al cliente	3 Rischio sistemico	3 Rischio sistemico	3 Gestione della successione e della continuazione	3 Capacità di attrarre le persone "chiave"	3 Rinnovo della formula imprenditoriale
4 Rischio del "contadino troppo prudente"	4 Formazione del personale	4 Rischio collegato alla perdita di persone "chiave"	4 Inserimento dei manager	4 Accesso ai mercati esteri	4 Rischio sistemico
5 Trasferimento della cultura familiare	5 Pressione fiscale (tributaria)	5 Rischio tecnologico	5 Rischio di perdere le persone chiave	5 Gestione della successione e della continuazione	5 Accesso a mercati esteri
6 Ricerca spasmodica e ad ogni costo "fame" di opportunità	6 Servizio al cliente	6 Continuità del nome della famiglia	6 Capacità di attrarre persone chiave	6 Inserimento del manager	6 Continuità del nome della famiglia
7 Rischio operativo	7 Riduzione di redditività del settore nel tempo	7 Business History familiare (il futuro ha le radici nel passato)	7 Continuità nel nome della famiglia	7 Trasferimento della cultura familiare	7 Formazione del personale
8 Rischio collegato alla perdita delle persone "chiave"	8 Rischio tecnologico	8 Incapacità degli eredi	8 Leadership	8 Assetti organizzativi	8 Rischio tecnologico
9 Pressione fiscale (tributaria)	9 Rischio operativo	9 Accesso ai mercati esteri	9 Trasferimento della cultura familiare	9 Organi (societari e non) di governo delle imprese familiari	9 Modelli e meccanismi di corporate governance
10 Rischio tecnologico	10 Rinnovo della formula imprenditoriale	10 Gestione della successione e della continuazione	10 Rinnovo della formula imprenditoriale	10 Rischio operativo	10 Rischio operativo

Fonte: elaborazione del Sole-24 Ore NordOvest su dati Cerif-Cattolica

Triplo rischio per le Pmi



Concorrenzialità, personale e successione i problemi principali

Luigi Dell'Olio

Resistere alla crescente concorrenza generata dalla globalizzazione, formare il personale pur in presenza di budget ristretti e organizzare la successione.

Sono le tre preoccupazioni principali dei piccoli e medi imprenditori italiani secondo l'indagine condotta dal Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia) dell'Università Cattolica di Milano, su un campione di duemila imprenditori italiani, un terzo dei quali operanti nel Nord-Ovest.

Uno studio che ha preso in considerazione 44 fattori di criticità, evidenziando come, nell'ampio novero delle Pmi, vi siano profonde differenze sia a livello dimensionale sia in base all'area geografica in cui operano.

Scarso potere contrattuale per le piccolissime

Le peculiarità del Nord-Ovest derivano dalla particolare storia che caratterizza buona parte delle imprese attive sul territorio.

«Il declino della grande industria, sta incidendo pesantemente sulla capacità competitiva delle Pmi, che costituivano l'indotto e che oggi faticano a farsi spazio sui mercati», osserva Augusto Cicogna, direttore operativo del Cerif.

Così, al primo posto tra le preoccupazioni delle piccolissime imprese dell'area — vale a dire quelle con un fatturato inferiore ai 50 milioni — c'è il rischio sistemico, vale a dire la capacità di assumere un ruolo di guida nei rapporti con fornitori, partner e clienti. Un fattore di criticità che a livello nazionale occupa solo il terzo posto.

CAPAZITÀ AZIENDA AL BIVIO

C'è una difficoltà comune a superare il nepotismo nell'organizzazione aziendale per sopravvivere all'intuizione del fondatore

A guidare la classifica nazionale è, invece, la capacità di attrarre figure chiave, che risulta al secondo posto nell'area. «Le imprese più piccole hanno un deficit di appeal verso i candidati — secondo Cicogna — per cui faticano maggiormente ad attirare talenti e a trattenere il personale chiave per la crescita».

Il podio dell'area è completato dalla difficoltà di assicurare un servizio efficiente alla clientela: «L'impossibilità di competere sul fattore prezzo — aggiunge Cicogna — impone di cercare la competi-

tività sulla strada della qualità e del post-vendita».

Rapporti difficili con partner e fornitori

I principali fattori di criticità delle Pmi intermedie — quelle con un fatturato compreso tra 50 e 100 milioni — riguardano, oltre al rischio sistemico, l'incapacità di fornire una formazione adeguata al personale e il rischio operativo, legato a possibili cedimenti nella qualità del servizio e del post-vendita. «Questa è la fascia più penalizzata dalla concorrenza asiatica», spiega Cicogna. Si tratta di aziende caratterizzate da una struttura dei costi mediamente elevata, che ne limita la competitività sui prezzi, e al tempo stesso sprovviste di una massa critica tale da incidere nei rapporti di mercato.

Ai primi posti tra le preoccupazioni delle imprese intermedie ci sono anche le voci legate alla successione e alla conservazione della storia familiare. «Molti imprenditori dell'area hanno superato i 60 anni», annota Claudio Devecchi, docente di Programmazione e controllo all'Università Cattolica di Milano e direttore scientifico del Cerif. Per cui, illustra, «stanno cominciando a programmare la successione». «La maggior parte delle Pmi

familiari — aggiunge — non è contraria in linea di principio all'ingresso di manager esterni, ma a patto che questi continuino nella direzione tracciata dal fondatore».

Le medie aziende puntano a rinnovarsi

Il rinnovamento della formula imprenditoriale e il ripensamento dell'organizzazione aziendale sono i temi intorno ai quali si arrovelano le medie imprese familiari dell'area (fatturato superiore ai 100 milioni).

«La crescita dimensionale — commenta Devecchi — ha fatto comprendere a questi imprenditori quanto sia deleterio applicare criteri di nepotismo in azienda. Tuttavia, il passaggio successivo, che richiede di depotenziare il ruolo dei familiari inefficienti a vantaggio di manager capaci, è il più difficile da compiere perché coinvolge gli affetti».

Proprio la commistione tra business e sentimento, secondo gli autori della ricerca, è uno dei limiti principali delle Pmi familiari italiane.

«Il tratto comune che emerge dalla ricerca — conclude Devecchi — è la difficoltà per il capo-azienda di superare l'organizzazione familiare per dare all'azienda una struttura solida, capace di sopravvivere all'intuizione dello stesso fondatore».

NOTA METODOLOGICA

- La ricerca sui fattori di criticità nelle Pmi familiari italiane è stata condotta dal Cerif (Centro di ricerca sulle imprese di famiglia) dell'Università Cattolica di Milano, attraverso la somministrazione di questionari.
- Alla ricerca hanno partecipato 2.000 piccoli e medi imprenditori, chiamati a scegliere all'interno di una griglia di 44 criticità.
- Il campione è stato scelto all'interno della banca dati del Cerif ed è equamente diviso tra aziende piccolissime (fatturato da uno a 50 milioni di euro), piccole (tra 50 e 100 milioni di euro) e medie (oltre 100 milioni).
- Rilevamento effettuato tra dicembre 06 e febbraio 07.
- Proprietario della ricerca è il Cerif-Università Cattolica
- L'indagine può essere consultata presso Asam-Università Cattolica di Milano.

APPUNTAMENTO

La sfida globale

- Venerdì 11 all'Associazione industriali di Novara, dalle 9.30, seminario su «Le imprese familiari alla sfida della globalizzazione» con il giurista Alberto Musy (Università del Piemonte orientale).



Barabino & Partners
Consulenza di direzione in Comunicazione d'Impresa



Pag.

Data

9 MAG 2007

NORDOVEST

Il Sole
24 ORE