

## Le imprese e la pandemia

L'81% del campione mostra un calo dei ricavi ma il 12% è cresciuto anche grazie al canale estero e al digitale  
Secondo Credit Suisse, il minore indebitamento rispetto alle altre imprese ha premiato sui mercati finanziari

**Il report globale.** Secondo Kpmg e Step Project le aziende italiane scontano ritardi maggiori dei concorrenti nel passaggio generazionale

# Family business, il dieci per cento cambia timone durante il Covid

Pagina a cura di Chiara Bussi

**R**eattive per necessità, più protettive nei confronti dei dipendenti e premiate per la loro prudenza sui mercati finanziari. Ma in molti casi ancora poco propense al passaggio generazionale e ad aprirsi a figure esterne. Le imprese di famiglia italiane all'epoca del Covid appaiono così, secondo l'anticipazione della 19esima edizione del «Global family business report» di Kpmg e Step Project che verrà diffuso a fine mese e il rapporto «The Family 1000» di Credit Suisse. Due osservatori privilegiati per analizzare una realtà che conta circa 800 mila imprese familiari nel nostro Paese, l'85% del totale, dove lavora il 70% degli occupati.

La prima ricerca ha messo a confronto le risposte dei responsabili di 2.493 aziende familiari globali - oltre 100 in Italia (il 60% di esse appartengono al settore manifatturiero) - per far luce sull'impatto della pandemia sull'attività e sulle misure messe in campo per fronteggiare la crisi. Il Covid, con le misure di contenimento e il lockdown, ha colpito duro, soprattutto nel nostro Paese, dove l'81% delle imprese familiari ha registrato un calo dei ricavi contro il 69% a livello globale. Solo nel 7% dei casi non si è avuto alcun impatto (rispetto al 22% a livello mondiale). Ma c'è un primato tutto italiano: il 12% è riuscito a domare la tempesta e ha visto il proprio fatturato crescere anche in tempi difficili. La media mondiale si ferma al 9%, con punte dell'11% solo in Europa e nelle Americhe (Usa e America Latina). «Chi aveva una presenza stabile sui mercati internazionali e aveva già investito nel digitale - sottolinea Silvia Rimoldi partner di Kpmg - ha avuto un vantaggio competitivo ed è riuscito a cogliere opportunità anche in tempi di crisi».

### Il taglio dei costi

Ovunque per fronteggiare la pandemia si è agito sulla leva dei costi (il 43% delle imprese familiari ha scelto questa opzione). In Italia, in particolare, le azioni intraprese hanno riguardato la riduzione della spesa per il marketing, mentre nel resto del mondo la sforbicata si è concentrata sulle voci amministrative. Poco più di un'azienda familiare su tre (il 37% in Italia e il 36% nel mondo) ha invece agito sul costo del lavoro. Qui spicca un'altra differenza. Il numero di dipendenti delle imprese familiari del made in Italy rispetto al periodo pre-Covid è diminuito meno del 3% (-2,93% per l'esattezza) contro una media mondiale dell'8,56%. La forbice va dal 4,3% in Europa al 20% e Medio Oriente e Africa. Un dato che si spiega non solo con il blocco ai licenziamenti deciso dal decreto Cura Italia, ma che rivela l'essenza delle imprese familiari del nostro Paese, dove il nucleo di partenza ha un ruolo decisivo, come fa notare Andrea Calabrò, direttore di Step, organizzazione internazionale che indaga sulle dinamiche delle imprese familiari. «A differenza di altri Paesi, in Italia - dice - si è fatto leva sulle risorse finanziarie della famiglia e non sono state intraprese scelte radicali di ristrutturazione come reazione alla pandemia. Ha aiutato anche la memoria storica: molte famiglie hanno

già vissuto l'esperienza di eventi come la guerra mondiale e questo bagaglio ha contribuito a rendere le imprese più resilienti». In Italia gli interventi sul lavoro hanno riguardato principalmente lo smart working dei dipendenti, mentre in Asia-Pacifico sono state congelate le assunzioni e in Medio Oriente e Africa sono stati ridotti gli stipendi.

### Le «credenziali alfa»

Le difficoltà, come mostra il report di Credit Suisse, non hanno scalfito le "credenziali alfa" delle imprese familiari quotate. «Monitoriamo la loro performance ormai da molti anni. Abbiamo riscontrato - dice il Presidente di Credit Suisse Urs Rhoner - uno schema regolare di redditività nonché rendimenti stabili e più elevati attraverso l'intero ciclo per tutti gli azionisti, partecipazioni di minoranza incluse». Tanto che nel primo semestre 2020 le imprese familiari hanno mostrato sui mercati finanziari rendimenti superiori in media di 300 punti base in più rispetto a quelle non familiari. Non solo. «Gli investitori con cui ci confrontiamo sul tema - gli fa eco Eugène Klerk, responsabile Global ESG Research Product di Credit Suisse, spesso sostengono che la loro migliore performance rispetto alle imprese non familiari sia legata a un approccio di investimento più a lungo termine. La nostra analisi va proprio in questa direzione. Il modello finanziario tradizionalmente più conservativo delle imprese familiari, basato su un minor grado di indebitamento e su una solida generazione di flussi finanziari, si è rivelato una risorsa chiave».

### Ritardo culturale

Diverso è stato poi l'approccio allo scenario più estremo, ma purtroppo reale, quando cioè un componente della famiglia attivo in azienda si è ammalato di Covid. In Italia, come mostra la ricerca di Kpmg e Step, nel 60% dei casi ha continuato a lavorare da casa, mentre nel mondo solo il 37% delle imprese ha seguito questa strada. Anzi, in seguito all'emergenza il timone è passato, anche solo temporaneamente, a un parente della stessa generazione (4%) o di quella successiva (6%). «La pandemia - afferma Rimoldi - poteva essere l'occasione per un cambio di rotta, invece ha messo in luce le fragilità e il ritardo culturale italiano». Aggiunge Calabrò: «Oggi le imprese sono sottoposte a una grande sfida tecnologica e proprio il maggior coinvolgimento di familiari più giovani può rivelarsi una carta vincente. Il tema cruciale nel passaggio generazionale è il trasferimento dello spirito d'impresa che è il valore aggiunto delle realtà familiari». La staffetta, aggiunge Rimoldi, va preparata per tempo, quando il leader d'azienda è intorno ai 50 anni. Spesso, inoltre, questo momento riguarda esclusivamente il figlio primogenito e c'è poco coinvolgimento delle donne. Al tempo stesso le imprese familiari italiane appaiono poco propense ad aprirsi a manager esterni, come avviene invece in altri Paesi. «La famiglia - conclude Rimoldi - ha agito da ancora garantendo solidità e stabilità in tempi difficili. A volte, però, è necessario navigare in mare aperto perché la discontinuità è un fattore decisivo per la crescita».

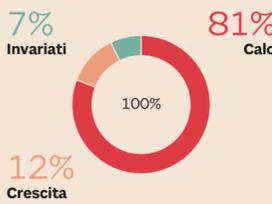
**In Italia l'85% delle imprese è a guida familiare e dà lavoro al 70% degli addetti totali**

### Le imprese di famiglia durante la pandemia

L'impatto del Covid sulle imprese familiari

**1 GLI EFFETTI SUI RICAVI**  
Quali sono stati gli effetti della pandemia sui vostri ricavi?  
Dati in percentuale

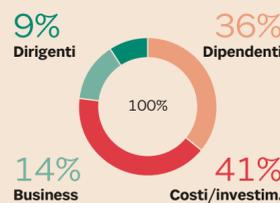
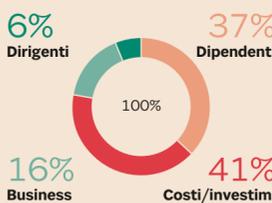
#### Italia



#### Mondo



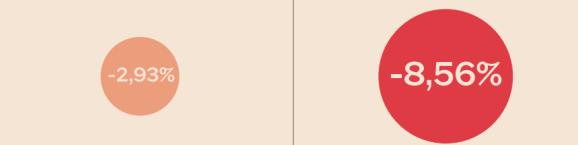
**2 LE AZIONI INTRAPRESE**  
In quale area si sono concentrate le azioni che avete intrapreso per contrastare questo impatto?  
Dati in percentuale



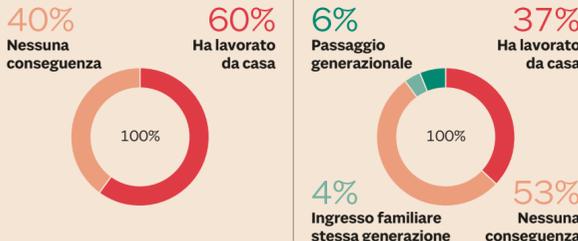
**3 LE AREE DI INTERVENTO**  
Confronto tra le principali azioni per macro-categorie



**4 L'IMPATTO SUL LAVORO**  
Riduzione del numero di dipendenti rispetto al periodo pre-Covid  
Dati in percentuale



**5 CONSEGUENZE IN CASO DI COVID**  
Quali sono state le conseguenze immediate sull'organizzazione se un membro della famiglia si è ammalato di Covid?  
Dati in percentuale



Fonte: Kpmg e Step Project for family enterprising

## Il decalogo di Fabula (Liuc)

# Ruoli chiari e innovazione sono decisivi per la crescita

**D**a una parte la famiglia portatrice di armonia, dall'altra l'impresa definita da una chiara strategia. Nel mezzo, come in un'intersezione tra due sistemi, la governance. È questa secondo Fabula, il Family Business Lab dell'Università Liuc, la rappresentazione grafica più calzante di un'impresa familiare resiliente e in crescita. «I nostri dati mostrano che le imprese familiari, se ben gestite, riescono ad avere risultati migliori rispetto a quelle non familiari, anche in periodi di crisi», spiegano i co-dirigenti di Fabula Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia che hanno stilato un decalogo sulla base del loro osservatorio privilegiato. Per la strategia la prima caratteristica delle imprese migliori, soprattutto quelle più grandi, è quella di aver sviluppato un modello di business chiaro e di aver formalizzato le proprie scelte attraverso l'elaborazione di un piano industriale. Così si traccia la rotta precisa del percorso di sviluppo per affrontare la competizione tenendo conto dei propri punti di forza, ma anche di quelli di debolezza. La seconda caratteristica è quella di operare in più di un business, purché sinergici rispetto a quello principale. «In questo modo - dicono i due docenti - la condivisione di risorse e attività consente di ridurre i costi unitari e di incrementare il valore della propria offerta». La terza caratteristica è l'innovazione, attraverso investimenti in ricerca e/o col-

laborazione con altre imprese o Università, con nuovi prodotti e processi. Una scelta quasi obbligata in tempi di Covid. «Vietato - spiegano - sedersi sugli allori: bisogna cercare di migliorarsi continuamente, dato che

### IL PREMIO

**Di padre in figlio**  
Domani, 11 marzo, si terrà decima edizione del premio "Di padre in figlio" promosso da Kpmg, Credit Suisse e Università Liuc per celebrare le migliori imprese italiane, a partire dalla seconda generazione, con un fatturato di almeno 10 milioni di euro. Oltre alla vincitrice assoluta verranno assegnati 5 premi per le seguenti categorie: apertura del capitale e/o governance, donne al comando, fratelli al comando, giovani imprenditori, innovazione, internazionalizzazione, piccole imprese, storie e tradizione. Lo screening delle candidature ha portato a 66 casi meritevoli di approfondimento e a 64 da sottoporre al giudizio della giuria. Il 23% delle imprese partecipanti è del Nord-Est, il 38% dal Nord-Ovest, il 25% del Sud e Isole e il 14% del Centro. Il 45% di esse ha più di 50 anni di storia e tutti i settori produttivi sono rappresentati.

l'ambiente è in continua evoluzione». La quarta caratteristica è l'apertura ai mercati internazionali, attraverso le esportazioni o la costituzione di filiali fuori dall'Italia.

Se si sposta il focus sulla governance, qui emergono quattro tendenze vincenti: l'apertura all'esterno, la chiarezza dei ruoli e la segmentazione delle competenze (particolarmente importanti nelle imprese di più piccole dimensioni), ma anche la pianificazione del passaggio generazionale e la governance familiare. Aprirsi a un manager esterno e accogliere nel cda o nel capitale soggetti esterni - fanno notare Lazzarotti e Sciascia - porta nuove risorse, idee e competenze complementari a quelle sviluppate all'interno della famiglia con un impatto positivo sulla performance. Un classico problema delle imprese familiari è quello di non chiarire bene i ruoli dei soggetti coinvolti in azienda.

Le migliori imprese pianificano inoltre per tempo il passaggio generazionale, preparando le nuove leve (se interessate) attraverso la formazione e le esperienze esterne all'azienda. E infine la governance familiare. «Occorre - dicono i due docenti - regolamentare la relazione tra famiglia e impresa attraverso l'adozione di organi e documenti che svolgano questa funzione, come il consiglio di famiglia e l'accordo di famiglia».

### CASI VIRTUOSI



#### MAZZEI

**Oltre 500 anni di storia**  
L'azienda toscana è stata fondata nel 1435 ed è guidata dai fratelli Filippo e Francesco (nella foto) che rappresentano la 24esima generazione, ma la 25sima è già presente. Il loro padre, Lapo Mazzei, ha guidato per vent'anni il Consorzio del Chianti classico. L'azienda opera in business sinergici (vini, olio, hospitality) e realizza un fatturato di 14,8 milioni di euro, il 70% del quale all'estero



#### FELICETTI

**Socio esterno per crescere**  
Il pastificio trentino è stato fondato nel 1908 e oggi vede tre cugini al comando che rappresentano la quarta generazione (nella foto con Valentino Felicetti, presidente). Il fatturato è di oltre 37 milioni di euro, il 60% del quale all'estero. L'azienda è uno dei pionieri del biologico e della sostenibilità e ha puntato sull'innovazione con il prodotto monograno. Nel 2018 è entrato nel capitale l'Istituto di sviluppo atesino (con il 22%), con l'obiettivo di finanziare la costruzione di un nuovo stabilimento



#### MARINELLA

**Diversificazione sinergica**  
L'azienda napoletana, celebre per le sue cravatte realizzate a mano, è stata fondata nel 1914 ed è oggi guidata da Maurizio Marinella e da suo figlio Alessandro (nella foto). Ha diversificato in modo sinergico, dalla cravatta a camicie, abiti, scarpe, borse, orologi e accessori. Realizza un fatturato di 12,8 milioni, produce a Napoli e esporta il 40%. Oltre allo storico negozio a Napoli ha punti vendita diretti a Roma, Milano, Tokyo



#### AMARO LUCANO

**Tre livelli di governance**  
Fondata nel 1894, l'azienda lucana che produce il celebre amaro vede al comando la quarta generazione con due fratelli under 40 con formazione manageriale ed esperienze esterne. Il gruppo è controllato interamente dalla famiglia Vena (nella foto), ma il cda è presieduto da una persona esterna alla famiglia e presenta tre livelli di governance ben definiti e chiari, con un accordo di famiglia e un consiglio di famiglia