

# EMPOWER YOUR KNOWLEDGE

MILANO | ITALY

CDR - Claudio Dematté Research

## Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3: Medie, Manifatturiere, Multinazionali

Prof. Guido Corbetta

09.06.2015

# Agenda

1

La ricerca: obiettivi e metodologia

2

Il campione: caratteristiche e confronto con aziende familiari lombarde

3

I risultati: passione, innovazione, internazionalizzazione

4

Le sfide future

# Obiettivi della ricerca



- ✓ **DELINEARE**
  - gli elementi che favoriscono e quelli che ostacolano la crescita dimensionale, nella percezione degli imprenditori
  - i percorsi di crescita delle imprese manifatturiere di Milano e Brianza
  
- ✓ **DARE VISIBILITA'**
  - a eccellenze ancora poco conosciute, divulgandone le «*best practices*»
  
- ✓ **COSTRUIRE**
  - occasioni di apprendimento reciproco tra i partecipanti «*peer-to-peer*»

# Metodologia della ricerca



- ✓ **8 focus group** (ottobre 2014-gennaio 2015)
- ✓ **imprenditori e top manager**
- ✓ aziende con sede principale a **Milano e in Brianza**
  
- ✓ **3 MACRO-TEMI**
  - Condizioni aziendali
  - Condizioni di contesto
  - Sfide future

# Agenda

1

La ricerca: obiettivi e metodologia

2

Il campione: caratteristiche e confronto con aziende familiari lombarde

3

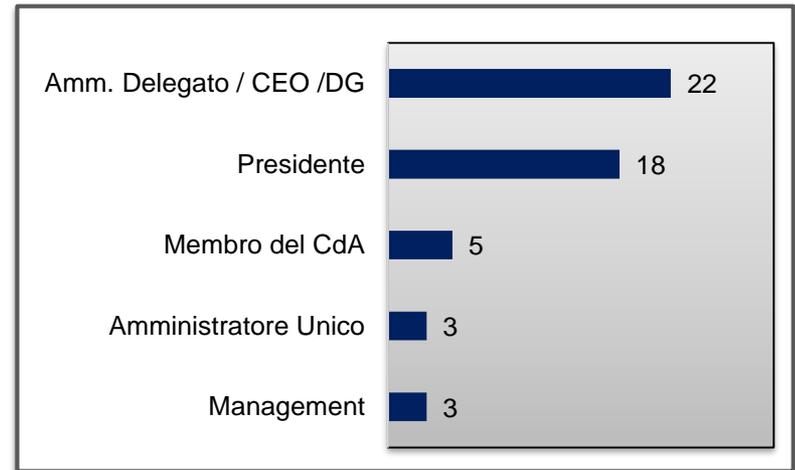
I risultati: passione, innovazione, internazionalizzazione

4

Le sfide future

## Gli intervistati

- ✓ **51 partecipanti:** in prevalenza uomini, sopra i 55 anni
- ✓ **Rappresentano la proprietà:** 88% componenti della/di una delle famiglie proprietarie
- ✓ **Hanno potere decisionale:** svolgono un ruolo attivo nella definizione delle strategie



### Tutti insieme rappresentano:

- una forza lavoro di 16.000 persone
- un volume d'affari di € 3,9 miliardi

# Carta d'identità delle aziende partecipanti

## Proprietà

controllo familiare (48/51)

## Dimensioni

Media: €76 milioni (con varianza da €1,3ml a €630ml)\*

## Business

manifatturiere, netta prevalenza di B2B (73% del campione), nel settore dei macchinari (43,1%) e della chimica-farmaceutica (19,6%)

## Estensione geografica

sede a Milano o in Brianza ma presenza multinazionale (la quasi totalità ha almeno una consociata all'estero)

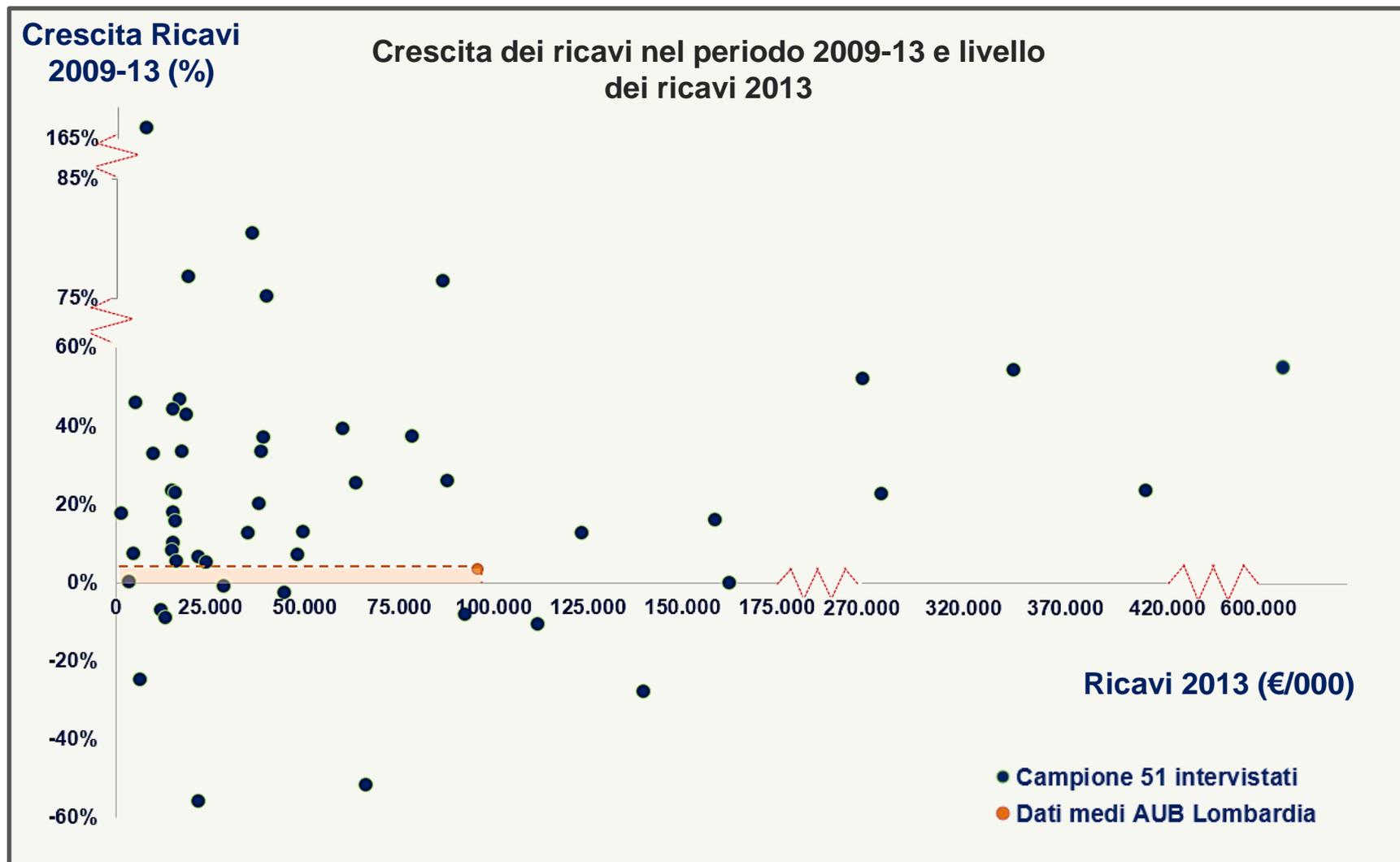
## Risultati:

Profittevoli (9,7% *Ebitda margin* medio) e solide (0,8% *debt/equity* medio )

**Le definiamo M3: MEDIE, MANIFATTURIERE, MULTINAZIONALI**

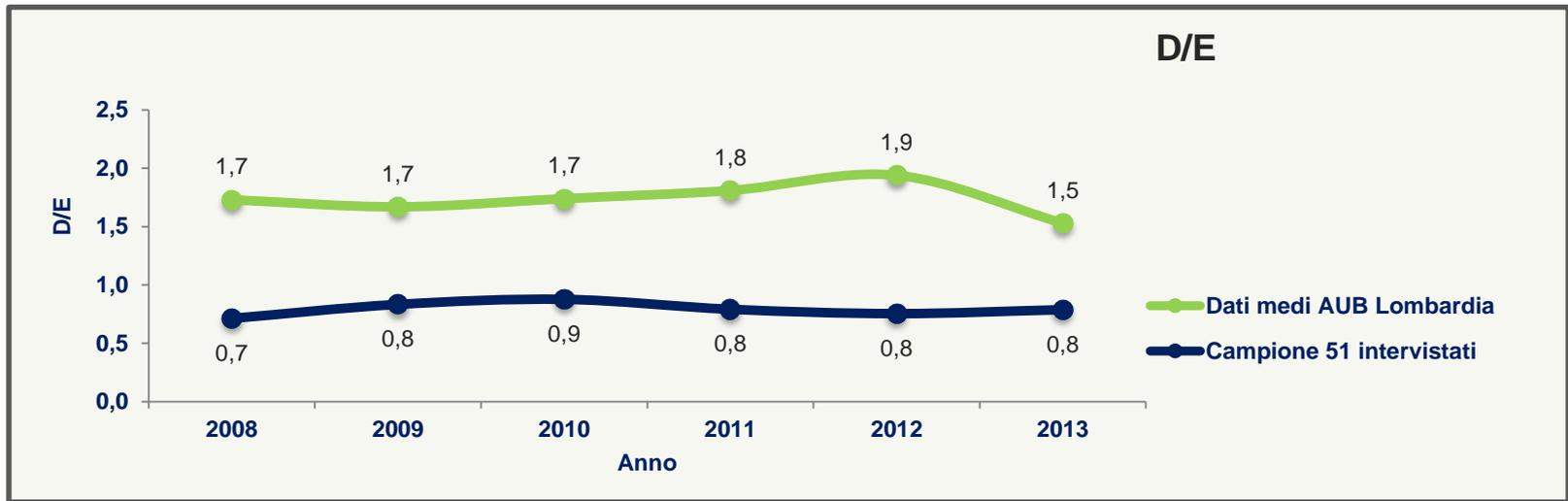
(\*) Consideriamo medie le imprese con ricavi da 10 a 500ml di euro 7

# Le aziende del campione hanno registrato in media una crescita superiore a quella delle aziende familiari lombarde

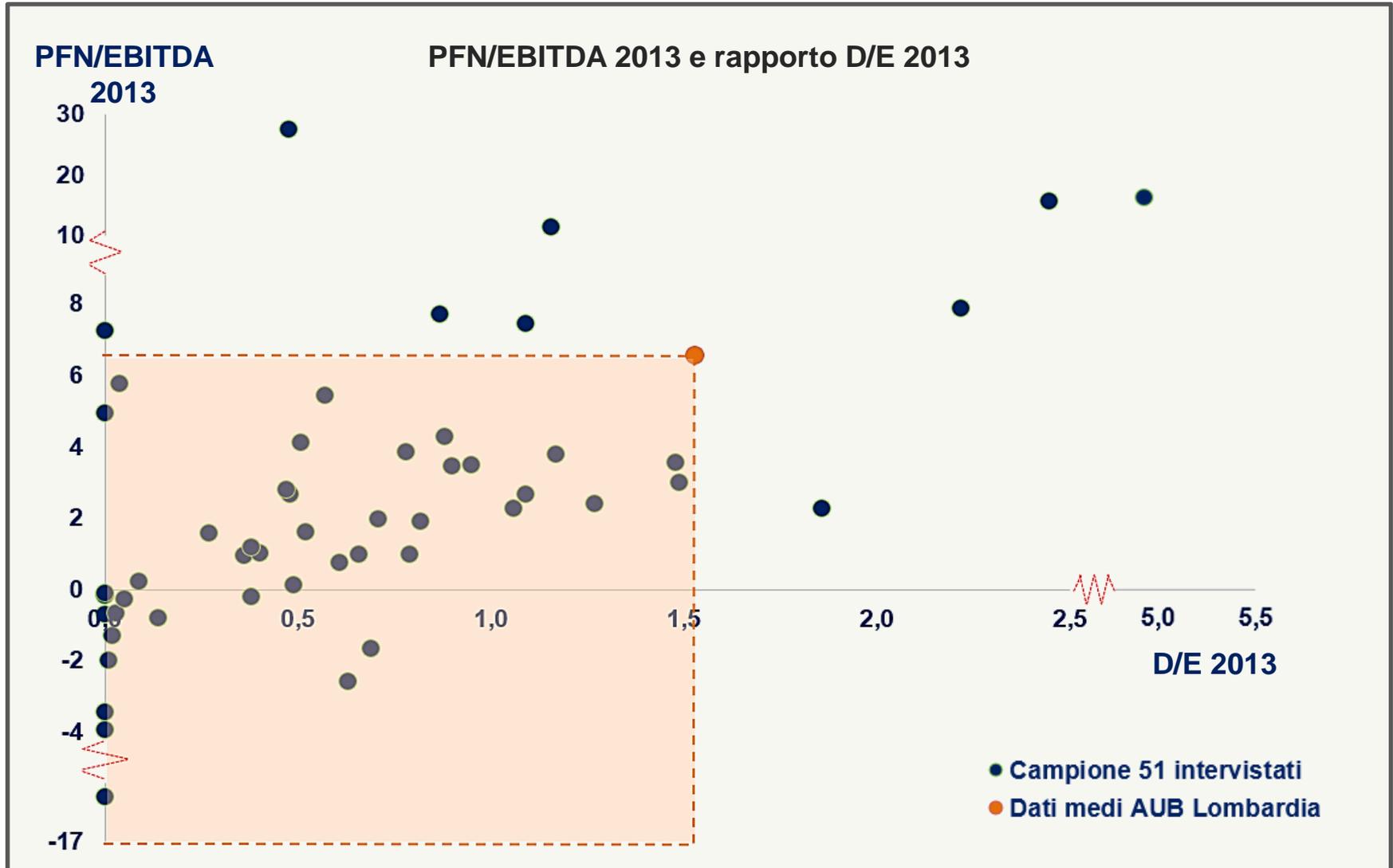




# Le aziende del campione hanno una posizione finanziaria più solida delle aziende familiari lombarde



# Le aziende del campione hanno una posizione finanziaria più solida delle aziende familiari lombarde anche nel 2013



# Agenda

1

La ricerca: obiettivi e metodologia

2

Il campione: caratteristiche e confronto con aziende familiari lombarde

3

I risultati: passione, innovazione, internazionalizzazione

4

Le sfide future

# Per gli intervistati, gli ostacoli allo sviluppo sono per lo più esterni (80% citazioni)

«Il nostro Paese è contraddittorio: non manca chi ha gambe per correre, ma anche chi sembra impegnarsi a riempirgli lo zaino di pietre» (Gianfelice Rocca)

ESTERNI	Frequenza cit.
Difficoltà di mercato/settore	18%
Burocrazia/quadro normativo	15%
Sistema Paese	12%
Fiscalità	10%
Sistema finanziario/credito	8%
Costi di operare in Italia/infrastrutture	7%
Sistema del lavoro	6%

INTERNI	Frequenza cit.
Personale Manageriale	8%
Scelte aziendali	8%
Difficoltà/mancanza tecnici specialistici	7%
Atteggiamento della “testa pensante”	5%
Dimensione aziendale	2%

## ... invece i fattori che ne hanno favorito la crescita sono interni alle aziende (92% cit.)

«La prima condizione per il successo è lo spirito di Ulisse dei nostri CdA. Prendono rischi calcolati e vanno al di fuori degli schemi più diffusi nell'imprenditoria italiana» (Vergani, Asco Pompe srl)

INTERNI	Frequenza cit.
Innovazione	24%
Internazionalizzazione	15%
Organizzazione	12%
Personale	9%
Strategia della testa pensante	9%
Diversificazione	8%
Reputazione	5%
Rapporti di filiera	4%
Strategia finanziaria	4%
M&A	3%

ESTERNI	Frequenza cit.
Opportunità di mercato	3%
Digitale	3%
Radicamento territoriale	2%

# «Dagli imprenditori agli imprenditori»: le chiavi per crescere



1. Essere consapevoli della necessità della crescita dimensionale
2. Avere il coraggio di ampliarsi oltre il core business
3. Eccellere nell'innovazione incrementale
4. Essere multinazionali, con presenza diretta all'estero
5. Sapersi sviluppare internamente, ma sempre pronti a costruire o cogliere opportunità di alleanze o acquisizioni
6. Saper gestire il business ... e la famiglia
7. Saper coltivare all'interno i «talenti ordinari» e, all'esterno, i «*trust-based network*»
8. Superare i preconcetti sulle strategie finanziarie a supporto della crescita

# 1. Essere consapevoli della necessità della crescita dimensionale

«Quando l'imprenditore, per ambizione, passione o vis imprenditoriale, è fortemente concentrato sulla crescita, le opportunità "saltano fuori"» ISAGRO S.p.A.

- ✓ Per continuare a crescere
- ✓ Per gestire con successo le commesse e le gare internazionali
- ✓ Per gestire la relazione con i grandi clienti
- ✓ Per confrontarsi sul mercato in maniera meno impari
- ✓ Per attrarre risorse e talenti

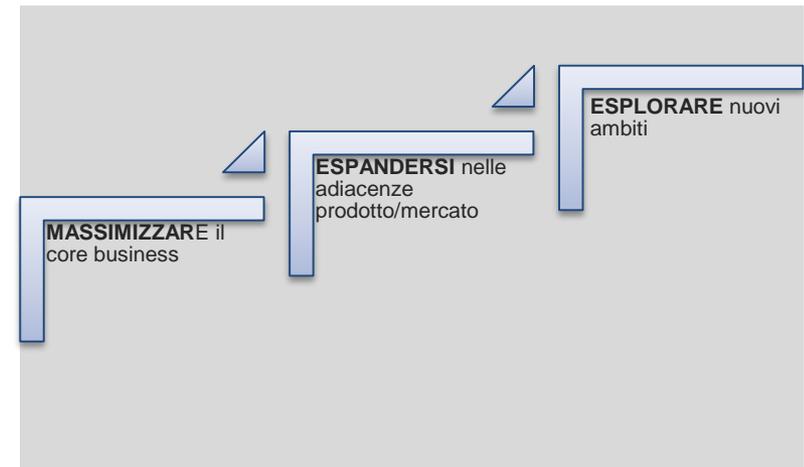
## 2. Avere il coraggio di ampliarsi oltre il core business

«L'azienda ha iniziato l'attività con la produzione di valvole per Oil & Gas, per poi espandersi nella produzione di caldaie proposte chiavi in mano; per proseguire con l'offerta di servizi di engineering su impianti e caldaie fino a arrivare alla produzione di componenti per il comparto aerospaziale» SICES 1958 S.p.A.

La quasi totalità presidia nicchie di mercato.

La crescita si fonda **sul patrimonio di risorse disponibili**, anche specializzate, e **valorizza le sinergie** tra i business in portafoglio.

Per continuare a svilupparsi, diventa fondamentale **ampliare il proprio raggio d'azione geografica** o **ricercare nuove nicchie**.



### 3. Eccellere nell'innovazione incrementale

«Innovazione, per noi, significa fare meglio degli altri qualcosa che è apprezzato dai clienti» Industrie Chimiche Forestali

Investono in R&S e copertura brevettuale

**L' INNOVAZIONE INCREMENTALE** si declina in:

- Ascolto del mercato e anticipazione
- Sviluppo innovazioni realizzate a monte
- Risposta a richieste specifiche dei clienti

**ECCELLENZA:** è la capacità di mixare innovazioni di prodotto e di processo per offrire sul mercato un **prodotto percepito come unico** dai propri clienti.

Deriva dal **presidio diretto delle fasi più critiche per l'innovazione.**

**Dove innovo?**

- Prodotto/Servizio
- Sistema/Processo

**Perchè innovo?**

- Per creare un nuovo business
- Per rafforzare il business esistente

**Con chi innovo?**

- Internamente da solo
- Con partners

**Quanto innovo?**

- Radicale
- Incrementale

## 4. Essere multinazionali, con presenza diretta all'estero

«Se vogliamo diventare la prima azienda al mondo nel nostro comparto, la produzione realizzata in Europa non può superare il 50% del totale» Fontana Finanziaria S.p.A.

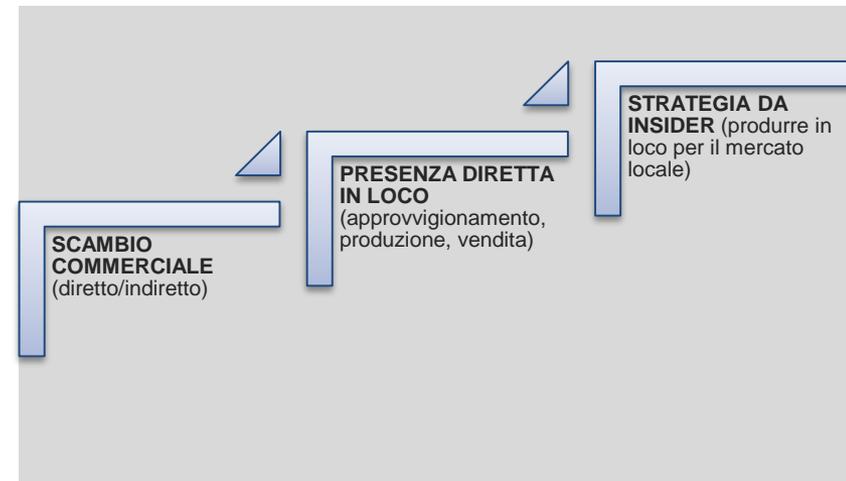
L'Europa è considerata ormai il mercato domestico

### SONO MULTINAZIONALI

Negli ultimi quattro/cinque anni, il livello di esposizione internazionale si è sviluppato ulteriormente o si è mantenuto, se già alto

### CON PRESENZA DIRETTA

Per garantirsi una presenza ampia e, ove possibile, capillare, date le dimensioni e le risorse disponibili, si inventano **approcci creativi e fuori dagli schemi**



## 5. Sapersi sviluppare internamente, ma sempre pronti a costruire o cogliere opportunità di alleanze o acquisizioni

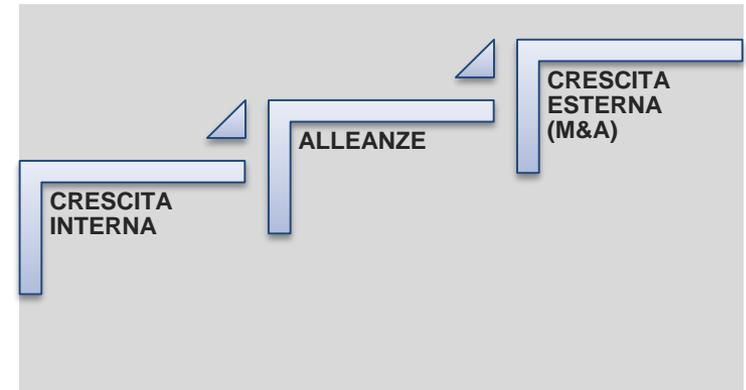
«All'inizio siamo cresciuti internamente. Poi siamo andati alla ricerca di tecnologia e di espansione internazionale attraverso acquisizioni. Per partecipare alle gare internazionali, stringiamo alleanze» VRV S.p.A.

All'inizio, le aziende **puntano sulla crescita organica**. Solo dopo, scelgono la **modalità ritenuta più efficace rispetto agli obiettivi**

Solo poche hanno **perseguito modalità di crescita esterne** per:

- continuare a svilupparsi
- ampliare capacità produttiva
- integrarsi (a monte o a valle)
- entrare in un nuovo mercato geografico
- assicurarsi tecnologia, brevetti, nuovi prodotti

Talvolta, creano **occasioni di alleanze con concorrenti su progetti specifici**



## 6. Saper gestire il business ... e la famiglia

«Siamo un'azienda familiare con la proprietà coinvolta attivamente nella gestione e supportata da un gruppo manageriale con deleghe» (RI.TRA.MA)

La quasi totalità è a proprietà e gestione familiare.

Componenti della famiglia occupano posizioni chiave e sono attivamente coinvolti nella quotidianità delle decisioni aziendali

I **CdA** prevedono ancora, in assoluta maggioranza, il **coinvolgimento totalitario della proprietà**

Più del **60%** ha già affrontato con **successo il passaggio generazionale** – talvolta più passaggi – mentre solo una parte di loro si trova a gestirlo per la prima volta



## 7. Saper coltivare all'interno i «talenti ordinari» e, all'esterno, i «trust-based network»

«Lo straordinario legame con il personale è stato un fattore importante per il nostro sviluppo » Disa S.p.A

I rapporti con il personale tendono a essere positivi e di lungo periodo

Il processo di managerializzazione della prima linea è un dato di fatto

In genere, è composta da un nucleo chiave di manager, cresciuti internamente, con qualche innesto esterno nelle funzioni più generalistiche.

I team manageriali sono quasi esclusivamente italiani

La sfida: attrarre e trattenere manager e giovani talenti



## 8. Superare i preconcetti sulle strategie finanziarie a supporto della crescita

«Anche se noi preferiamo non indebitarci tanto, guardiamo comunque alle diverse opportunità presenti. Stiamo, per esempio, facendo il percorso Elite di Borsa Italiana» EPTA

La quasi totalità può contare su **una situazione finanziaria solida**, frutto di :

- tassi di crescita organica non elevati,
- buoni risultati reddituali,
- limitate operazioni straordinarie,
- ridotta distribuzione di dividendi.

In genere, **autofinanziano i propri progetti di sviluppo**

Il **canale bancario** è la fonte di finanziamento **esterno quasi esclusiva**

In **pochi** hanno preso in considerazione **strumenti finanziari alternativi**



# Agenda

1

La ricerca: obiettivi e metodologia

2

Il campione: caratteristiche e confronto con aziende familiari lombarde

3

I risultati: passione, innovazione, internazionalizzazione

4

Le sfide future

## Le sfide future, secondo gli intervistati

In linea generale, gli intervistati hanno fatto riferimento al **breve-medio termine**, ragionando in termini di **miglioramento del portafoglio prodotti e/o mercati** oltre che della propria **posizione competitiva**.

✓ Mantenersi attrattive (per i clienti, per i dipendenti)

✓ Diventare realtà sempre più grandi

✓ Diventare realtà sempre più internazionali

# Le nostre percezioni: i punti di forza



## ✓ STRATEGIA

- Il successo si basa sulla passione, motivazione e competenze in prodotti/mercati/tecnologie di «talenti ordinari»
- Sono aziende molto focalizzate. Riescono così accumulare risorse e competenze sufficienti per competere in contesti geografici anche molto ampi, nonostante le medie dimensioni
- Hanno un grado elevato di solidità patrimoniale e finanziaria

## ✓ MANAGEMENT

- Sono veloci nelle decisioni, nei processi di realizzazione e nella loro modifica. Sono altresì rapide nel cogliere le occasioni
- Il rapporto con i collaboratori è ricco e profondo

## ✓ NETWORK

- I rapporti con il sistema bancario sono in genere aperti e positivi

# Le nostre percezioni: gli elementi di debolezza



## ☒ STRATEGIA

- Scarsità di lettura delle evoluzioni di contesto nel medio-lungo termine e definizione di strategie che ne tengano conto
- Dimensione ancora ridotta rispetto ai concorrenti internazionali
- Mancanza di un diffuso utilizzo di «veri» organi di governance
- Pochi casi di operazioni straordinarie e resistenza a valutare strumenti finanziari alternativi
- Linee di comando non chiare per i prossimi passaggi generazionali

## ☒ MANAGEMENT

- Difficoltà ad attrarre e mantenere manager di valore, anche provenienti da grandi concorrenti
- Ridotta conoscenza delle dinamiche tecnologiche «rivoluzionarie», digitali e di business

## ☒ NETWORK

- Poca propensione a operazioni di «coopetition» e networking allargato

# Le nostre percezioni: le opportunità di contesto



## ✓ SETTORE/BUSINESS

- Lo sviluppo di mercati geografici e di segmenti di settore a livello internazionale che apprezzano il rapporto qualità/servizio/prezzo italiano
- I processi di consolidamento in atto in alcuni segmenti a cui partecipare con successo
- La più ampia disponibilità sul mercato di manager con esperienza internazionale

## ✓ MACRO-AMBIENTE

- Un sistema politico e burocratico italiano in via di «svecchiamento»

# Le nostre percezioni: le minacce del contesto



## ☒ SETTORE/BUSINESS

- Cambiamenti nel contesto geopolitico che le imprese potrebbero non cogliere per tempo a causa della loro ancora ridotta dimensione
- Innovazioni tecnologiche radicali che potrebbero non presidiare in maniera adeguata.

## ☒ MACRO-AMBIENTE

- Un sistema burocratico che lascia spesso «soli» gli imprenditori in attività che dovrebbero essere di competenza del sistema politico.