PMI: per una cultura d'impresa forte e innovativa

Valentina Lazzarotti, Federico Visconti

15 ottobre 2019

Agenda

- Perché si parla di managerializzazione delle PMI, e fra esse di quelle familiari, e che cosa è
- Come abbiamo tentato di analizzare il fenomeno nel nostro gruppo di ricerca
- Alcune evidenze empiriche:
  - Family up
  - L'azienda calzaturiera di famiglia: storie di una generazione che innova

Managerializzazione: perchè

- Qualche dato: il 70% di imprese non sopravvive alla prima generazione e meno del 50% raggiunge più di 50 anni di vita….

- Le imprese italiane non crescono…restano piccole, con conseguenze negative su molteplici fronti…occupazione, competitività internazionale, potere negoziale con le grandi multinazionali..

Managerializzazione: in che cosa consiste

- Una varietà notevole di manifestazioni
  - Inserimento di manager esterni alla famiglia per favorire la professionalizzazione, magari legato all'apertura del capitale a nuovi soci, anche investitori istituzionali
  - Nuove procedure e impatto su processi/funzioni (budget & controllo di gestione, digitalizzazione, gestione del personale)
  - Nuove attitudini e propensioni (collaborazione nell'innovazione, internazionalizzazione) che prendono avvio dal CEO e si diffondono nell'organizzazione
  - I manager non devono avere solo competenze **funzionali/tecniche**, derivanti dalla formazione scolastica ed esperienziale, ma le cosiddette competenze dinamiche (dynamic capabilities) che sono anche **cognitive** (managerial cognition: capacità di persuasione, flessibilità cognitiva, creatività, attitudine al problem solving, all'autonomia, gestione razionale delle emozioni, abilità comunicative) e **relazionali** (relational social capital: «qualità» delle relazioni all'interno dell'azienda e con gli stakeholder)

Dove abbiamo cercato la managerializzazione

- Focus sulle imprese familiari
- Prossime al passaggio generazionale o comunque appena avvenuto
- Laddove ci sia una contrapposizione fra generazioni di imprenditori/manager, uscente ed entrante, cioè con un ruolo crescente del Giovane Imprenditore
- Per cercare di capire perché alcune piccole imprese familiari «ce la fanno», restano cioè competitive pur in una nicchia, profittevoli e resistono con il passare delle generazioni

Alcuni perchè… e se fosse una questione di cultura e valori fondanti?

È la generazione uscente che deresponsabilizza i giovani entranti?

E' il giovane che non è dotato di sufficiente spirito imprenditoriale e di competenze adeguate?...

Una cultura in senso lato inadeguata?

O sono le dinamiche competitive dei settori di riferimento, contro le quali nulla "si può" per contrastare il declino della propria impresa?

Mancano le risorse finanziarie?

Tutti fattori ragionevoli e interconnessi…ci può essere un modo per tentare una sintesi ovvero per avvicinarsi alla natura dell'impresa della piccola impresa di solito di natura familiare? Che cosa può spiegare le azioni, i comportamenti, le relazioni, le reazioni, i risultati d'impresa, l'essenza dell'impresa familiare…se non i valori e la «cultura» di chi le gestiscono?

Quali sono i fattori socio-emozionali?

F
- L'influenza e controllo, ovvero l'attitudine a preservare la maggioranza della proprietà e il controllo delle scelte strategiche

I
- L'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda e il senso di appartenenza ad essa

B
- La creazione di legami duraturi e profondi con i diversi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale)

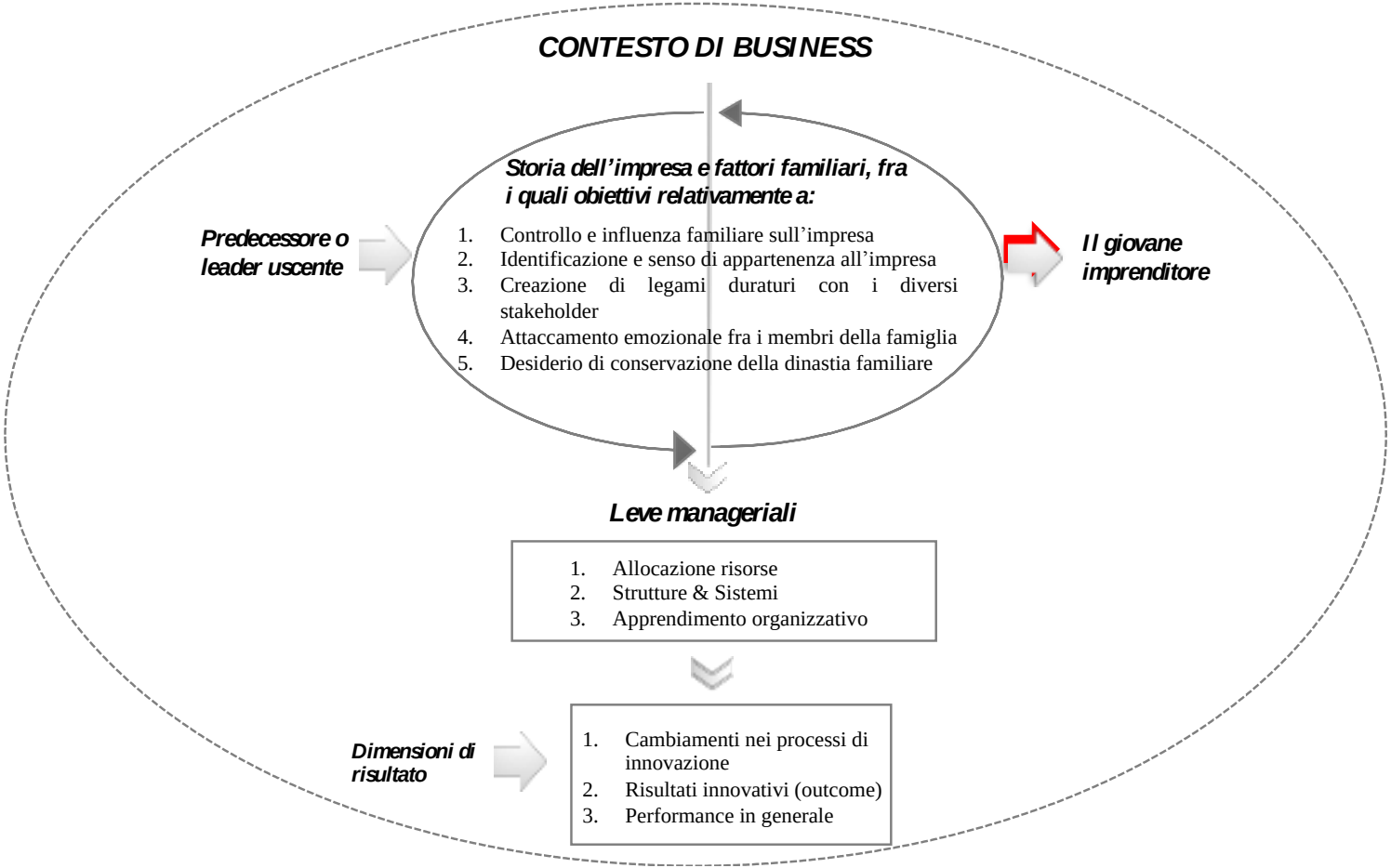
E
- L'attaccamento affettivo/emotivo fra i membri della famiglia, nonché un'assunzione delle decisioni influenzata da tale sfera emotiva

R
- Il desiderio di conservazione della dinastia familiare nelle generazioni successive, il che porta a preferire orientamenti di lungo periodo nelle decisioni aziendali

Perché i valori sono importanti?
Che effetto hanno sulle performance di impresa?

- Ad esempio:
  - ✓ L'attaccamento fra membri è positivo perché genera fiducia e coesione
  - ✓ Però se è eccessivo può degenerare in paternalismo, nepotismo, con conseguente nomina di manager familiari incompetenti in ruoli chiave rispetto alla selezione di manager esterni dotati della professionalità adeguata, con conseguente effetto negativo sulle performance
  - ✓ Attitudine a mantenere un capitale concentrato può portare a decisioni rapide, può essere di per sé paziente e dunque favorire un orientamento di lungo periodo prezioso per l'impresa, ma se di livello eccessivo può tradursi in chiusura ostinata dell'assetto proprietario con la rinuncia a priori di rilevanti opportunità di sviluppo

Il framework della ricerca



Family up – il campione

Azienda	Settore
Silvateam S.p.A.	Chimico
Comerio Ercole S.p.A.	Meccanico
Lati Industria Termoplastici S.p.A.	Plastica
Filatura e Tessitura di Tollegno S.p.A.	Tessile-abbigliamento
Forgiatura Marcora S.r.l.	Meccanico
Cosmint S.p.A.	Cosmetica
Mazzucchelli 1849 S.p.A.	Fabbricazione di supporti magnetici ed ottici
MPG Manifattura Plastica S.r.l.	Plastica
Quanta S.p.A.	Servizi
Mangimi Castello	*Agri-food*
Fonderia Casati S.p.A.	Metallurgia - fonderie
MG Fantinato Group	Supermercati – imprese produttive
Ponti S.p.A.	Industria alimentare
Interfluid S.r.l.	Commercio all'ingrosso (macchine ed attrezzature per l'industria, il commercio e la navigazione)
Tintoria Viola S.r.l.	Industria tessile - finissaggio dei tessili

Intervistato il Giovane ovvero appartenente alla "nuova/ultima generazione" con:

- ✓ **formazione LIUC**
- ✓ **almeno 10 anni di esperienza in azienda con ruoli manageriali rilevanti**

15 casi:

- ✓ **settori vari**
- ✓ **tutte family**
- ✓ **tutti *Made in Italy***
- ✓ **tutti di "successo"**

Family up – alcuni risultati

- Come cambiano i valori?

- Con quali azioni manageriali e conseguenti benefici?

Evoluzione dei valori	Intervistato/Azienda	Azioni manageriali	Benefici/Performance aziendali
Influenza e controllo	Giacomo Casati (Casati S.p.A.)	**Emissione di un prestito obbligazionario** (*minibond*) sul segmento *ExtraMot* di Borsa Italiana	✓ Risorse finanziarie disponibili per investimenti di rinnovamento parco impianti e dunque innovazione del processo produttivo
	Lorenzo Perego (MPG manifattura plastica S.p.A.)	**Ingresso nel capitale** con una quota non di maggioranza ma al contempo rilevante di un fondo di ***private equity***	✓ Risorse finanziare disponibili per cogliere opportunità di sviluppo (crescita fatturato)
	Michele Marcora (Forgiatura Marcora S.r.l.)	Accordo industriale di vendita della quota di maggioranza del capitale sociale	✓ Integrazione verticale, ✓ Vantaggi di "dimensione"
	Gianpaolo Sala (Interfluid S.r.l.)	Ricerca fondo di *private equity*	✓ Risorse finanziarie per lo sviluppo
	Giovanni Battaglia (Silvateam S.p.A.)	Alleanza *equity* (quote di minoranza) e *joint-venture*	✓ Impulso a innovazione e internazionalizzazione

Evoluzione dei valori	Intervistato/Azienda	Azioni manageriali	Benefici/Performance aziendali
Identificazione	Giacomo Ponti (Ponti S.p.A.)	**Strategia di comunicazione associata fortemente alla tradizione di famiglia** e al ruolo di produttore di aceto da tempo immemorabile	✓ Differenziazione (*premium price*), ✓ Immagine, ✓ *Reputation*
	Josè Recca (Brasilrecca S.p.A.)	Organizzazione di corsi per la formazione della clientela al fine di riconoscere il gusto del caffè marchio Brasilrecca	✓ Differenziazione, ✓ Immagine, ✓ *Reputation*
	Guglielmo Comerio (Comerio Ercole S.p.A.)	Impegno e dedizione	✓ Coesione interna, ✓ Responsabilizzazione sui risultati, ✓ "Cura" del cliente estero
	Fabrizio Castello (Mangimi Castello S.a.s.)	Riapertura e rilancio dell'attività di famiglia	✓ Nascita di una rinnovata realtà, ✓ Crescita fatturato e utili
	Tintoria Viola S.r.l.	Impegno e dedizione	✓ Continuità aziendale in un periodo critico del settore del tessile

Creazione di legami duraturi

Evoluzione dei valori	Intervistato/Azienda	Azioni manageriali	Benefici/Performance aziendali
	Guglielmo Comerio (Comerio Ercole S.p.A.)	**Strategie di salvataggio dei fornitori in periodi di crisi. Collaborazioni con clienti e fornitori** Impegno e assunzione di incarichi presso associazioni di categoria e comunità universitaria (Ex-Alumni)	✓ Innovazione, sviluppo tecnologie innovative, ✓ Immagine, ✓ *Reputation*
	Giacomo Casati (Casati S.p.A.)	*Co-engineering* con clienti e fornitori	✓ Innovazioni di processo e di prodotto
	Gianpaolo Sala (Interfluid S.r.l.)	Partnership con produttore cinese Collaborazioni con fornitori	✓ Incremento fatturato (soprattutto da esportazioni), ✓ Automazione e innovazione, miglioramento processi produttivi
	Alessandro Masu (Cosmint S.p.A.)	**Iniziative sociali (e.g. *Solidarity sourcing*)** **Investimenti in *green economy* (riduzioni scarti)** Certificazioni prodotti	✓ Immagine, ✓ *Reputation*, ✓ Prodotti innovativi eco-sostenibili
	Giovanni Battaglia (Silvateam S.p.A.)	Investimenti per efficienza energetica Sponsorizzazioni strutture sanitarie e iniziative ludiche Collaborazioni con università Sviluppo rapporti informali	✓ Contenimento costi, ✓ Immagine, ✓ *Reputation*, ✓ Coesione e buon clima organizzativo
	Giacomo Ponti (Ponti S.p.A.)	**Bilancio Sociale** Condivisione obiettivi e comunicazione strategia ai dipendenti	✓ Immagine, ✓ *Reputation*, ✓ Coesione, ✓ Capacità di lavorare in team, spirito innovativo
	Paolo Fantinato (Emmetre S.p.A.)	Dipendenti quali "collaboratori", fiducia, delega	✓ Coesione, ✓ Spirito innovativo, ✓ Buon clima organizzativo

Attaccamento emozionale

Evoluzione dei valori	Intervistato/Azienda	Azioni manageriali	Benefici/Performance aziendali
	Giacomo Ponti (Ponti S.p.A.)	**Inserimento manager di prima linea** **Inserimento di soggetti esterni nel C.d.A.** Creazione Comitato di Direzione Introduzione di sistemi di MBO	✓ Acquisizione competenze, ✓ Professionalità chiave, ✓ Responsabilizzazione
	Michela Conterno (Lati S.p.A.)	*Change Management* (creazione Comitato di direzione per il cambiamento) **Inserimento soggetti non familiari nel C.d.A.** **Inserimento manager esterni** **Introduzione di MBO** Riorganizzazione filiali estere	✓ Processi decisionali più formali a livello collegiale e non solo familiare, ✓ Creazione di una squadra con forti competenze e capacità di condividere gli obiettivi aziendali, responsabilizzazione al cambiamento, ✓ Coesione e spirito innovativo, ✓ Contenimento costi, razionalizzazione
	Josè Recca (Brasilrecca S.p.A.)	Revoca carica di consiglieri di due soggetti familiari	✓ Recupero equilibri familiari, ✓ Continuità aziendale
	Davide Orsi Mazzucchelli (Mazzucchelli 1849 S.p.A.)	Relazioni forti tra i familiari professionalmente competenti	✓ Da sempre grande delega ai collaboratori, ✓ Facilità di gestione e di risoluzione problematiche
	Giacomo Casati (Fonderia Casati S.p.A.)	Relazioni forti tra i familiari professionalmente competenti	✓ Coesione, ✓ Spirito innovativo

Desiderio di conservazione/ orientamento al lungo periodo

Evoluzione dei valori	Intervistato/Azienda	Azioni manageriali	Benefici/Performance aziendali
	Jllo Quintavalle (Quanta S.p.A.)	Forte intenzione alla pianificazione della successione	✓ Chiarezza, ✓ Trasparenza, ✓ Contenimento rischio di conflitti
	Josè Recca (Brasilrecca S.p.A.)	**Forte intenzione alla pianificazione della successione e alla predisposizione di strumenti di inserimento per le nuove generazioni**	✓ Chiarezza, ✓ Trasparenza, ✓ Contenimento rischio di conflitti, ✓ Attenzione alla crescita professionale nuovi entranti
	Giacomo Ponti (Casati S.p.A.)	Condivisione di patti di famiglia che disciplinano, fra l'altro, l'ingresso di esponenti nuove generazioni	✓ Chiarezza, ✓ Trasparenza, ✓ Contenimento rischio di conflitti, ✓ Crescita professionale nuovi entranti
	Giovanni Battaglia (Silvateam S.p.A.)	Condivisione di patti di famiglia che disciplinano, fra l'altro, l'ingresso di esponenti nuove generazioni	✓ Chiarezza, ✓ Trasparenza, ✓ Contenimento rischio di conflitti
	Paolo Fantinato (Emmetre S.p.A)	Condivisione di strumenti giuridici che regolano il trasferimento di quote proprietarie al di fuori della famiglia (diritto di prelazione, clausola di gradimento all'ingresso nuovi soci)	✓ Chiarezza, ✓ Trasparenza, ✓ Contenimento rischio di conflitti

In conclusione…una cultura forte e innovativa

…. va emergendo una nuova cultura che caratterizza i giovani leader in quanto essi:

1. **sono guidati da obiettivi diversi da quelli del predecessore, che li spingono a ricercare un nuovo punto di equilibrio fra interessi della famiglia e obiettivi dell'impresa**

In particolare:

- ✓ *l'identificazione con l'impresa resta rilevante, ma…*
- ✓ *si coglie l'importanza delle risorse esterne a titolo di capitale ….*
- ✓ *…così come delle competenze professionali esterne e di logiche di gestione basate sul principio dell'assegnazione di obiettivi e della responsabilità nel raggiungerli*
- ✓ *si cura lo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, molti dei quali co-partecipi al processo di innovazione*

Insomma: «l'impresa è l'impresa, la famiglia è la famiglia»

In conclusione…una cultura forte e innovativa

2. **attivano molteplici determinanti, strutturandosi sul piano organizzativo e del controllo di gestione. Ad esempio:**

- ✓ *una sempre più attenta e sistematica allocazione di risorse alla Ricerca e Sviluppo (es. come percentuale del fatturato)…il budget della ricerca*
- ✓ *la creazione di unità organizzative dedicate all'innovazione, sia interne sia in condivisione con attori partner di innovazione*
- ✓ *l'attenzione agli incentivi pubblici dedicati agli investimenti in innovazione*
- ✓ *l'organizzazione di momenti formativi anche formali dedicati ai dipendenti, per lo sviluppo non solo di competenze tecniche specifiche, ma anche relazionali (lavoro in team, capacità di comunicazione), nonché per comunicare e condividere l'orientamento strategico di fondo dell'impresa e i valori fondanti*
- ✓ *la tendenza a controllare l'andamento dei progetti con tecniche di Project Management*

In conclusione…una cultura forte e innovativa

3. **I risultati non tardano a venire.. Essi sono di diversa natura e riguardano**:

- ✓ *il cambiamento strutturale dei processi di innovazione stessa, con l'apertura a contributi esterni di attori tradizionali appartenenti alla filiera, ma anche di università e centri di ricerca*
- ✓ *l'innovazione continua di prodotto, sia nel design sia nei materiali, con crescente attenzione a quelli green*
- ✓ *l'innovazione dei processi di produzione, con particolare attenzione all'automazione dei processi di produzione e all'efficienza*
- ✓ *l'innovazione di business model, in modo da catturare nuovi margini di profitto con l'offerta di nuovi servizi a valore aggiunto e/o al fine di riportare altre attività all'interno riducendo la tradizionale dipendenza dai terzisti*

Parole chiave in sintesi che definiscono la cultura forte e innovativa del Giovane Imprenditore

- ✓ Attenzione alla tradizione
- ✓ Dedizione
- ✓ Minor ansia per il pieno controllo proprietario e manageriale
- ✓ Razionalità e attenzione alle competenze
- ✓ Controllo dei risultati

1. Conceria Sicerp

(Castano Primo, Milano)

Profilo azienda:

Nel 2019 la ***Sicerp ha avviato un processo di grande cambiamento****, anche tramite la* ***partnership*** *tra i titolari, la famiglia Tirloni, e una* ***società internazionale che opera nel settore degli investimenti professionali azionari.*** *Un'impresa che negli anni ha fortemente modificato la propria produzione, spaziando dalla sola pelle di capretto al camoscio di capretto e alla pelle d'agnello. Con il passaggio generazionale dal Cavaliere del Lavoro Enrico ai figli Roberto e Simone (uno entrato direttamente in azienda e l'altro messo a capo di una società commerciale parallela alla Sicerp ma autonoma), è stata avviata anche un'opera di* ***innovazione*** *che ha riguardato ad esempio la fase di creazione delle collezioni e la costituzione di un vero e proprio Ufficio Ricerca & Sviluppo. Principale innovazione è quella della* ***pelle in 3D****, davvero sorprendente e pionieristica nel mercato.*

2. TVC - Tacchificio Villa Cortese
(Villa Cortese, Milano)

Profilo azienda:

Passato dai tacchi di legno a quelli di plastica, il Tacchificio Villa Cortese, che ha alle spalle una storia lunga più di cinque lustri, negli ultimi anni ha incrementato il fatturato di circa il 35% e oggi vede la convivenza della seconda generazione con i fratelli Maurizio, Fausto e Donata Gazzardi e della terza con Eric e Chiara Gazzardi (figli di Maurizio), Alessandro e Silvia Paganini (figli di Donata), quest'ultima Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Alto Milanese. ***Elevata l'attenzione verso le tematiche ambientali****, con un impianto geotermico e uno fotovoltaico in funzione, che soddisfano circa il 70% del fabbisogno energetico dell'impresa. Il Tacchificio ha avviato anche un rinnovamento dell'immagine e un cambio nello stile di leadership con il coinvolgimento sempre più responsabilizzato dei dipendenti-collaboratori, dopo la ristrutturazione della sede principale a Villa Cortese, nella ferma convinzione che sia l'intangibile il fattore cruciale. Un cambiamento rafforzato anche da una nuova collaborazione con il MUSAM – Lab dell'IMT School for Advanced Studies di Lucca, un centro di ricerca per l'alta formazione e all'avanguardia nello studio di materiali e tecnologie innovative. Più in generale, l'azienda ha aderito ai paradigmi dell'****open innovation*** *e ha avviato un percorso verso la* ***trasformazione digitale dei processi aziendali*** *con l'adesione al Piano Nazionale Impresa 4.0 (2017 – 20).*