

## Deloitte Private: il 71% delle aziende familiari italiane ritiene che la propria “natura” le renda più resistenti alle incertezze congiunturali

- Solo 2 aziende su 10 (21%) stanno pianificando i futuri cambiamenti negli assetti proprietari
- Per oltre un quinto (22%) delle aziende non c'è una nuova generazione a cui passare il testimone e per il 31% questa non è ancora pronta ad assumere la leadership
- Per l'81% delle aziende la nuova generazione deve essere formata attraverso l'affiancamento agli attuali leader, per il 71% dovrebbe essere incoraggiata a fare esperienza in altre realtà aziendali
- Tra le imprese intervistate che hanno il Consiglio di Amministrazione che opera in modo effettivo, in 2 casi su 3, questo è composto solo da membri della famiglia proprietaria
- Quasi 8 aziende su 10 (78%) richiedono ai propri fornitori di rispettare a loro volta degli standard di comportamento e gestione

**Milano, 5 Ottobre 2023** – L'81% dei leader delle aziende familiari considera la **generazione di valore** nel lungo periodo come prioritaria per la gestione delle proprie attività, andando oltre la mera redditività nel breve termine. Ciò rende l'azienda familiare meno vulnerabile a shock contingenti, essendo gestita con una logica di resistenza all'evento avverso e non di reazione tattica allo stesso. Inoltre, l'attuale scenario in cui tali imprese operano non mette in discussione tradizioni e valori familiari, che costituiscono un importante punto di forza delle aziende familiari stesse. Secondo il 71% dei leader di queste imprese, è infatti la loro natura familiare a renderle **più solide e resistenti rispetto alle incertezze congiunturali**. Non a caso, nei prossimi 12 mesi il **69%** dei leader familiari percepisce il **contesto** esterno come **non allarmante** e **8 su 10**, nonostante l'incertezza geopolitica ed economica, sono **ottimisti sulle prospettive di crescita della loro azienda**.

È quanto emerge dal report Deloitte Private **“Aziende familiari: transizione nella continuità”**, che analizza il punto di vista di **100 aziende italiane di tipo familiare**, nell'ambito dell'Osservatorio Deloitte Private sulle prospettive delle PMI in Italia.

*“A prescindere dalle contingenze legate alla congiuntura macroeconomica e geopolitica, le realtà familiari affrontano **ulteriori questioni connesse alla loro stessa “natura”**, che possono alterare il corso dell'attività e il futuro dell'organizzazione”, commenta Ernesto Lanzillo, Deloitte Private Leader. “Un'azienda familiare, infatti, deve **costantemente tenere in considerazione alcune sfide peculiari** come la difficile interazione tra scelte di business e di investimento, nonché le questioni legate alla proprietà, alla transizione generazionale o alle dinamiche familiari”.*

### **Pianificare la transizione: difficoltà e ostacoli da superare**

In un contesto di generale ottimismo sul prossimo futuro, la **gestione della transizione generazionale** e lo sviluppo di **modelli di buona governance** sono fattori centrali per le imprese familiari e favoriscono la

# Deloitte.

**continuità aziendale**, preservano l'**eredità familiare**, migliorano l'impatto sulla **sostenibilità** e supportano la collaborazione con altri **stakeholder**.

La **pianificazione** della transizione deve diventare prioritaria per le aziende familiari che vogliono **formalizzare la transizione stessa**. Dal report emerge però che solo **2 aziende su 10** sono attualmente **impegnate a pianificare i futuri cambiamenti negli assetti proprietari** e appena **una su 10** ha **definito e formalizzato un piano di transizione**. In aggiunta, **più di un quinto** delle aziende dichiara che ad oggi **non c'è una nuova generazione a cui passare il testimone** e, quando presente ed interessata (31%), risulta non ancora pronta ad assumere la leadership. Per questo motivo, secondo l'**81%** dei leader delle aziende intervistate, è indispensabile **formare la generazione successiva** con l'affiancamento dei leader attuali o, secondo il **71%**, incoraggiare a intraprendere esperienze in **altre realtà aziendali** per favorire la contaminazione, sviluppando nuovi approcci imprenditoriali e modi di pensare.

*“Con il **54%** delle aziende intervistate che è guidata dalla **prima generazione**, i dati del nostro studio evidenziano come molte imprese familiari non abbiano ancora vissuto la transizione generazionale. È cruciale che questo **momento di evoluzione della governance e dell'organizzazione**, connesso appunto al cambio della leadership familiare, venga opportunatamente preparato e pianificato. Per gestire efficacemente le dinamiche aziendali e adattarsi ai cambiamenti esterni, però, è altrettanto importante sviluppare un **modello di buona governance**”,* dichiara Lanzillo.

## Il futuro dell'impresa dipende anche da una solida struttura di governance

Il raggiungimento degli obiettivi di crescita aziendali può avvenire solo attraverso lo sviluppo di una **solida struttura di governance**, in grado di fornire input sulla direzione strategica dell'impresa e gestire i diversi punti di vista che sussistono tra azienda e famiglia. L'**operatività effettiva del Consiglio di Amministrazione** è quindi un elemento essenziale per garantire il futuro dell'azienda e preservare l'eredità familiare, anche se attualmente **non è formalizzata da quasi un'impresa familiare su 2**.

Tra le imprese intervistate che hanno formalizzato il Consiglio, **2 su 3** dichiarano che questo è **composto solo da membri della famiglia proprietaria**. L'apertura a figure non appartenenti alla famiglia può stimolare la diffusione di competenze e la contaminazione con lo sviluppo di nuove idee sia a livello di management che di Consiglio. Il supporto di professionisti esterni permette ai futuri leader di perfezionare alcune capacità essenziali e prioritarie per la crescita a lungo termine dell'impresa. Secondo il 35% degli intervistati, tra queste rientrano quella di monitorare e anticipare i trend di mercato, per il 30% di comprendere a fondo il prodotto e le tecnologie avanzate, per il 24% di adattarsi ai cambiamenti e per un altro 24% di esercitare una leadership coinvolgente e una comunicazione chiara e trasparente.

## La governance sostiene le imprese familiari nel consolidare il loro impegno sostenibile

Investire in un modello di buona governance, infine, può incoraggiare le imprese familiari a impegnarsi anche verso la **sostenibilità ambientale e sociale**, requisiti essenziali in un'ottica di collaborazione con i diversi player del mercato e di competitività futura in considerazione delle nuove esigenze di consumatori, finanziatori ed investitori; questi, infatti, premiano l'impegno verso la sostenibilità ambientale, il rispetto dei dipendenti, della collettività e dell'ecosistema in cui si opera, nonché la trasparenza e l'impidezza nelle pratiche di direzione. **Quasi 8 aziende su 10** ritengono infatti **necessario chiedere ai propri fornitori di rispettare** a loro volta tali **standard di comportamento e gestione**, con più della metà che sta già raccogliendo, o è interessata a farlo nel prossimo futuro, una serie di informazioni, ad esempio sulla qualità dei processi e dei prodotti, quando seleziona e monitora clienti e fornitori. In questo modo, l'approccio alla sostenibilità può diventare parte del DNA aziendale e familiare.

# Deloitte.

*“Muoversi in questa direzione, nel rispetto di determinati standard di qualità e sostenibilità a tutto tondo, consente di entrare a far parte di raggruppamenti virtuosi di imprese in un’ottica di **filiere certificate**, ritenuta importante da più di 7 aziende su 10. Ciò diventa anche una grande occasione per le imprese familiari più piccole, che possono cogliere l’**opportunità di crescere in termini di cultura imprenditoriale e di rafforzamento organizzativo e patrimoniale**. Il successo sostenibile delle aziende familiari, in breve, passa dall’adottare un piano strategico e un modello di governance che non possono prescindere dalla definizione e dal monitoraggio degli indicatori di performance legati alle tematiche ESG, che diventeranno prioritarie per effetto delle nuove normative CSRD e quindi basilari per la crescita futura”, conclude Lanzillo.*