



Defining the family business landscape, 2025

The family business insights series

Il report "Defining the family business landscape" è il primo della nuova serie *Deloitte Private's family business insights series*, dedicata alle imprese familiari e basata su una survey condotta a livello internazionale su circa 1.600 realtà a conduzione familiare, oltre ad alcune interviste condotte presso dei senior executive aziendali.

Dall'analisi delle risposte fornite dalle 42 imprese italiane partecipanti alla survey, emergono alcuni insight sul loro orientamento nel mercato, come stiano pianificando strategicamente il loro successo a lungo termine e in che modo approccino alla governance. Oltre a questo primo nuovo studio sull'evoluzione e le caratteristiche del panorama delle imprese familiari, la serie includerà altri tre report che approfondiranno rispettivamente la pianificazione della successione e la prossima generazione, la trasformazione digitale e la sicurezza informatica, nonché i punti di vista dei principali leader delle imprese familiari.

Il profilo del campione è determinato da realtà con un fatturato di almeno 100 milioni di dollari nel 2024 e con le famiglie che possiedono una quota di controllo pari o superiore al 51% della società.

In particolare, dall'analisi del campione di imprese italiane si rilevano i seguenti insight.

PROPRIETÀ



- Rispetto all'attuale **livello di ownership aziendale** emerge che il 29% dichiara un controllo familiare pari al 100%, mentre nel 52% dei casi il controllo della famiglia è nel range tra il 70 e l'80%.
- In generale, in alternativa al rafforzamento dell'ownership familiare, il panel di imprese prevede una serie di **cambiamenti nella struttura proprietaria** nei prossimi 3-5 anni, come ad esempio ampliare la proprietà verso figure di management non familiari (31%), aprire ad investitori esterni/private equity (29%), oppure vendere l'impresa (10%). Inoltre, un'azienda su quattro indica di non avere un piano per modificare la struttura proprietaria.

STRATEGIE DI CRESCITA



- Quasi tutte le imprese italiane indicano una **crescita dei ricavi** nel 2024 e anche in previsione nei prossimi 2 anni si attendono dei risultati positivi.
- Le **strategie di crescita** indicate nei prossimi 12/24 mesi sono il lancio di nuovi prodotti/servizi, nell'ottica di diversificare le fonti di profitto, ed il miglioramento della strategia di acquisizione e fidelizzazione dei talenti (entrambe 50%), mentre a seguire emerge il tema dello sviluppo di partnership e alleanze strategiche (43%). Puntare sugli investimenti in innovazione tecnologica come la GenAI e rafforzare il positioning di mercato si attestano entrambe sul 40%.
- Per quanto riguarda le **aree geografiche dove investire** ulteriormente nei prossimi 12-24 mesi, l'Europa è la regione più indicata per il 69% delle aziende familiari italiane. Seguono il Nord America (45%), l'Asia-Pacifico (33%), il Medio Oriente (21%), il Centro-Sud America (10%) e l'Africa (5%).

- Anche in prospettiva, è sempre l'Europa (81%) l'**area geografica dove** le aziende indicano di **realizzare profitto** per perseguire una crescita economica nel **prossimo decennio**; seguono il Nord America (67%), l'Asia Pacifico (64%), il Medio Oriente (40%), il Centro-Sud America (29%) e l'Africa (19%).

STRATEGIE FINANZIARIE



- Attualmente, la **principale strategia per finanziare la crescita** è il reinvestire i profitti aziendali (50%). Altri meccanismi che le aziende familiari italiane stanno ora adottando per crescere sono attingere a contributi o prestiti familiari (40%) e a sovvenzioni o sussidi governativi (38%).
- Guardando ai prossimi 12-24 mesi, le **strategie di finanziamento** che le imprese familiari italiane intendono implementare riguardano in primo luogo lo sviluppo di partnership strategiche/joint venture, seguito dal reinvestimento degli utili non distribuiti e l'investimento in capitale di rischio/private equity. Viene citata anche la ricerca di finanziamenti

tramite debito (come l'emissione di bond/obbligazioni o altri strumenti di debito).

- Rispetto alle **policy di distribuzione dei dividendi**, emerge che la maggior parte delle aziende familiari italiane distribuisce regolarmente i propri profitti (73%), mentre il 20% lo fa occasionalmente sulla base della performance aziendale. Inoltre, il 7% dichiara di non avere una politica di distribuzione formale.
- Per quanto riguarda l'ammontare dei **profitti distribuiti** dalle aziende italiane negli ultimi 12 mesi, dal panel risulta che la maggior parte delle imprese abbia distribuito fino al 30% dei profitti; oltre la soglia del 30%, troviamo invece meno di 1 azienda su 10.

GESTIONE DEI RISCHI



• Il **principale rischio esterno** percepito dalle imprese italiane intervistate come freno alla crescita dei prossimi 12-24 mesi è l'incertezza economica (69% come aggregazione di chi sostiene che il rischio è moderato ed elevato). Altro elemento esterno percepito come rischioso è il costo delle materie prime e dell'energia (60%), seguito dall'aumento dell'attività dei competitor, dalle minacce informatiche e dai crescenti requisiti e obblighi normativi/legali (tutti riportanti il 55%).

• In riferimento al **contesto macroeconomico**, il 79% degli intervistati italiani afferma che l'incertezza economica/politica sta ritardando i principali investimenti aziendali e le iniziative di crescita, mentre per il 76% l'accesso a finanziamenti a condizioni vantaggiose è una sfida crescente.

- I **principali fattori di rischio endogeni** percepiti dalle aziende italiane intervistate sono la capacità di ottenere finanziamenti (52% come somma di chi dice moderato ed elevato) e l'impreparazione agli attacchi informatici (50%).
- Le **principali strategie** che le aziende familiari italiane stanno impiegando **per mitigare i rischi** sono: monitorare i trend del mercato e gli indicatori economici (55%), diversificare prodotti, servizi o mercati per distribuire il rischio e ridurre la dipendenza da un singolo flusso di entrate, nonché investire nella sicurezza informatica e nella governance dei dati (entrambi 48%).
- Circa 2 aziende italiane su 3 indicano che nell'ultimo anno il **turnover** della propria azienda è stato un fenomeno che ha riguardato fino al 10% dei dipendenti.
- Rispetto alla tematica dei talenti, il 62% delle aziende riporta delle criticità ad **attrarre e trattenere i migliori talenti** e il 74% sta abbracciando sempre più il modello di **lavoro a distanza/da remoto**.

GOVERNANCE



• Per garantire una gestione efficace e l'allineamento degli interessi familiari e aziendali, le imprese familiari italiane utilizzano vari **approcci di governance**: il più citato è la carta/constituzione/accordo di famiglia (45%), seguito dalle strutture di governance formali e dalle riunioni familiari periodiche (entrambi 40%).

• **Altri meccanismi di governance** su cui le aziende familiari italiane dichiarano attualmente di focalizzarsi sono la supervisione della sicurezza informatica e le valutazioni della gestione dei rischi aziendali (entrambi 55%).

- Le **sfide relative alla governance** più comuni per le aziende italiane riguardano l'istituzione o il mantenimento di strutture di governance formali come i consigli di amministrazione o i consigli di famiglia e, in secondo luogo, la pianificazione ed esecuzione della successione della leadership.
- Sebbene le famiglie italiane spesso vogliano mantenere il controllo dell'impresa, tuttavia la maggior parte del panel conferma che i **membri non familiari del board hanno diritto di voto**.
- Il **background professionale delle figure che compongono il board aziendale** è principalmente legato al mondo delle operation (53%), di tipo settoriale e specifico all'industria in cui l'azienda opera (43%), oppure relativo al mondo tecnologico (40%).

Contatti Italia



Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader per l'area Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

elanzillo@deloitte.it



Andrea De Nardis

Family Enterprise Services
Head of Private Wealth & Family Offices

adenardis@deloitte.it

Deloitte. Private

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.