FLAG Family Business Lab on Accounting & Governance

AZIENDE FAMILIARI DEL MEZZOGIORNO E IMPRENDITORIA CIVICA

IL PRIMO REPORT **FLAG**

ANNO 2025

FLAG è un'iniziativa congiunta di

DEMI
DIPARTIMENTO DI
Economia, Management, Istituzioni

DIEF DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

Deloitte. Private

PREFAZIONE

Scrivere questa prefazione mi onora e mi rende ancora piú fiera di guidare, con la Presidente Cristina Bombassei e il Consiglio Direttivo, l'Associazione delle Aziende Familiari, punto di riferimento per le famiglie imprenditoriali italiane, che rappresentano la parte piú vitale e piú solida del tessuto economico del nostro Paese.

AIDAF, da quando fu fondata nel 1997 da Alberto Falck con un esiguo gruppo d'imprenditrici e imprenditori, accomunati dagli stessi valori e da una visione di lungo termine condivisa, rappresenta gli interessi di queste aziende e promuove un modello d'impresa sana, etica e sostenibile, il cui ruolo sociale, oggi, assume un significato ancora piú profondo e comprensivo. Il modello olivettiano della stakeholder company (ante litteram), che si prende cura di tutti i portatori d'interesse, inclusa la comunità in cui opera e – in senso piú ampio – della società e dell'ambiente, è quello che AIDAF valorizza e rispetto al quale si pone come guida e supporto per le proprie Associate e Associati, di generazione in generazione.

Il focus di questa ricerca sulle imprese familiari del Mezzogiorno e sull'impatto che esse generano a livello sociale e civico è piú che mai benvenuto in questo momento, mentre con AIDAF stiamo portando avanti un percorso di approfondimento e misurazione della legacy che le nostre imprese costruiscono e lasciano alle generazioni future. Tre anni fa ci siamo chiesti non soltanto quali siano i valori fondanti che abbiamo ereditato dai nostri predecessori, ma soprattutto 'come essere buoni antenati' per chi verrà dopo di noi, ai quali intenzionalmente vogliamo lasciare un'azienda che abbia generato piú valore – economico, sociale e ambientale - di quella che ci è stata lasciata.

Siamo orgogliosamente al fianco del FLAG in questa iniziativa che, misurando l'esistente, ispira tante altre imprese del Mezzogiorno, e non solo, a portare avanti il ruolo sociale e civico dell'impresa familiare italiana.

AIDAF
ITALIAN FAMILY BUSINESS

Giovanna Gregori
Consigliera Delegata AIDAF - Italian Family Business

INDICE

INTRODUZIONE 6

PUNTI CHIAVE 8

PANORAMICA 10

GOVERNANCE FAMILIARE 12

IMPRENDITORIA CIVICA 18

PROIEZIONI FUTURE 26

TEAM FLAG 34

INTRODUZIONE

*Le **aziende familiari** rivestono un ruolo cruciale nel **Mezzogiorno** sotto il profilo economico e sociale.*
Con riferimento al primo profilo, l'importanza relativa di tali aziende è sintetizzabile nella presenza (le aziende familiari rappresentano il 61% delle realtà attive nel Mezzogiorno, circa 217 mila in totale) e nel contributo al mercato del lavoro (le aziende familiari impiegano il 33% della forza lavoro complessiva, circa 2,5 milioni di occupati in totale)[1].
In merito al secondo profilo, benché il contributo delle aziende familiari sia tangibile per gli operatori di mercato, per le istituzioni e per gli investitori, non sono numerosi i tentativi di sistematizzazione di tale contributo. Restano, pertanto, poco esplorate le dinamiche, familiari e non, che guidano le strategie legate ad aspetti sociali e di civismo e definiscono i processi decisionali sottostanti per le realtà del Mezzogiorno.

*Il **primo report FLAG** indaga il tema dell'**imprenditoria civica** intesa nel senso di responsabilità sociale e impegno attivo, tipico delle aziende familiari per il benessere e la vitalità della comunità e dei territori locali. Lo studio si basa su un campione di 128 aziende familiari del Mezzogiorno che, mediante una survey, hanno condiviso il proprio intento civico, cioè la volontà di sostenere attività orientate al bene comune oltre al proprio impegno civico, ossia la partecipazione concreta a progetti e attività che promuovono il miglioramento del benessere collettivo. Incrociando intento ed impegno con le caratteristiche familiari, l'analisi condotta indica che le aziende familiari intervistate sono strutturate sotto il profilo della governance (presenza formale di strutture di governo aziendale e familiare), sono multigenerazionali (presenza di più generazioni simultaneamente attive nel business), sono radicate nel territorio locale e sempre più attente ad associare la creazione di valore economico a quello sociale. Tali aziende tendono a creare una "famiglia allargata" includendo pienamente gli stakeholder territoriali nei processi di creazione e di distribuzione del valore.*
In prospettiva, le aziende familiari del Mezzogiorno possono far leva proprio sull'imprenditoria civica per facilitare la crescita dei propri territori e delle proprie comunità valorizzando la legacy familiare in un'ottica di lungo periodo.

[1] Elaborazioni a cura dei ricercatori FLAG su dati AIDA.

PUNTI CHIAVE

LA TRANSIZIONE GENERAZIONALE

Circa l'**83%** delle aziende intervistate ha già vissuto un **passaggio generazionale** e, più in generale, l'**85%** guarda strategicamente al futuro avendo formalizzato un **piano di successione**. La transizione, secondo i piani già predispositi, si realizzerà, nel **69%** dei casi, consegnando la **leadership** aziendale solo **ai membri familiari** senza aspettativa di coinvolgere figure dirigenziali esterne. Considerando il campione analizzato, l'80% delle aziende è guidato simultaneamente da due generazioni familiari (*NowGen* & *NextGen*). Tale affiancamento generazionale indica che le aziende familiari del Mezzogiorno, non discostandosi da una tendenza globale, intendono la transizione più come un processo, che come un singolo momento.

LA PRESERVAZIONE DELLA LONGEVITÀ

Le principali **minacce alla longevità** delle aziende familiari sono costituite, secondo gli intervistati, dai **cambiamenti nei rapporti familiari** nonché dalla **mancanza di competenze della *NextGen***.
Emerge la necessità di **lavorare su un doppio binario**: da un lato, occorre **tutelare l'armonia familiare** facendo leva sui valori e sulla *legacy;* dall'altro, vi è l'urgenza di predisporre **adeguati percorsi formativi** per la generazione familiare successiva, aiutando e formando i leader familiari a comprendere pienamente il concetto di proprietà responsabile e civica.

IL LEGAME CON IL TERRITORIO

Le aziende familiari del Mezzogiorno risultano essere fortemente **radicate nel territorio** nel quale la famiglia risiede e indicano nella volontà di rimanere ad operare in tale territorio un punto imprescindibile per la strategia futura. Il legame con il territorio è ritenuto cruciale per la reputazione familiare e per l'immagine aziendale. Questo radicamento non è da interpretare come sinonimo di "chiusura": di fatto, il **47%** delle aziende familiari genera i propri ricavi al di fuori dei confini regionali e il **45%** al di fuori dei confini nazionali.

IL GOVERNO DEL FUTURO

Le aziende familiari guardano al futuro avendo **unità d'intenti tra famiglia ed azienda**: gli obiettivi della famiglia coincidono con quelli dell'azienda nella quasi totalità dei casi. Inoltre, *NowGen* e *NextGen* concordano sulla strategia di lungo periodo. Le visioni di queste due generazioni appaiono allineate sulle iniziative sociali ed ambientali.
Gli intervistati indicano che le aziende familiari saranno sempre più **protagoniste delle dinamiche sociali dei territori in cui operano,** oltre che artefici dello **sviluppo economico delle comunità** di riferimento. Allo stesso modo, la **resilienza** delle aziende familiari è interpretata come un ulteriore fattore strategico strumentale a ritagliarsi un ruolo, economico e sociale, primario nel Mezzogiorno.

IL VALORE CIVICO

La quasi totalità degli intervistati dichiara che la sua famiglia ha già supportato e intende sostenere e promuovere per il futuro **iniziative sociali,** con l'intento di fornire un supporto economico agli interventi nel sociale e alla lotta alla povertà. Inclusione e *welfare* aziendale costituiscono tematiche di impegno concreto per la quasi totalità delle famiglie intervistate. Elevato risulta il **contributo** di tali aziende **all'ecosistema territoriale**: oltre l'**80%** assume personale principalmente nella propria regione, mentre il **67%** destina almeno il **40%** dei propri ricavi alle risorse locali; infine il **63%** utilizza fornitori locali nella misura minima del **30%** della propria catena di fornitura.

AREE INVESTIGATE

1

La **GOVERNANCE FAMILIARE** come strumento di incontro tra famiglia e azienda

2

Il ruolo dell'**IMPRENDITORIA CIVICA** come responsabilità verso la comunità locale

3

Le **PROIEZIONI FUTURE** delle aziende familiari in ragione delle sfide del Mezzogiorno Italiano

AZIENDE INTERVISTATE

Il campione è composto da **128 aziende familiari del Mezzogiorno italiano**:

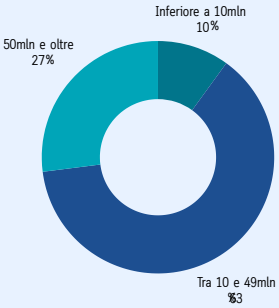
- situate nelle regioni del Sud Italia secondo la classificazione NUTS2[2];
- aventi un fatturato minimo di 5 milioni di euro;
- aventi una quota di proprietà familiare superiore o uguale al 50% con almeno un membro della famiglia coinvolto attivamente nella gestione o nella governance.

Tutti i rispondenti sono membri familiari che ricoprono posizioni apicali all'interno dell'azienda i quali ritengono che l'azienda sia a tutti gli effetti familiare.

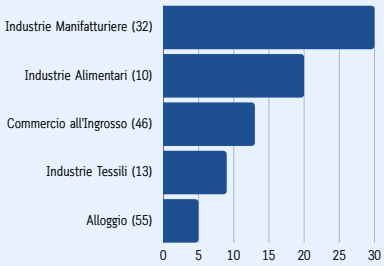
Si noti che alcune percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non contribuire ad un totale di 100% a causa degli arrotondamenti, oppure per la presenza di domande per cui i partecipanti all'indagine avevano la possibilità di scegliere tra risposte multiple.

GRAFICO 1: Caratteristiche demografiche del campione

FATTURATO (€)
Distribuzione del campione



TOP 5 SETTORI
(Codice ATECO)



TOTALE ATTIVO
Mediamente le aziende familiari del campione hanno un totale attivo di **37mln€**

DIPENDENTI
Mediamente le aziende familiari del campione hanno **89** dipendenti

LONGEVITÁ
Mediamente le aziende familiari del campione sono state fondate **50** anni fa

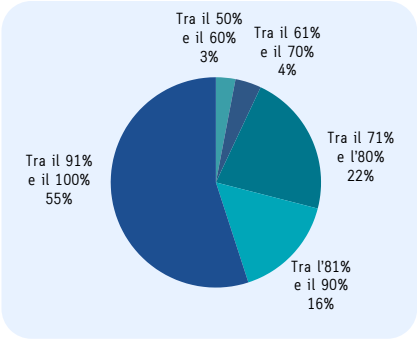
[2] La classificazione NUTS (Nomenclatura delle Unità Territoriali Statistiche) è un sistema adottato dall'Unione Europea per dividere i territori degli stati membri in regioni per scopi statistici e amministrativi. In Italia, le regioni del Sud e delle Isole inserite nella classificazione NUTS2 sono Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna.

GOVERNANCE FAMILIARE

PROPRIETÀ

L'analisi della proprietà familiare evidenzia una netta prevalenza di aziende integralmente possedute dalla medesima famiglia. Infatti, il 55% delle aziende del campione presenta una proprietà familiare superiore al 91%, indicando la volontà di mantenere il controllo in ottica di medio/lungo periodo e di garantire la continuità familiare mediante una proprietà, tendenzialmente chiusa.

GRAFICO 2: Quote di proprietà detenuta dalla famiglia

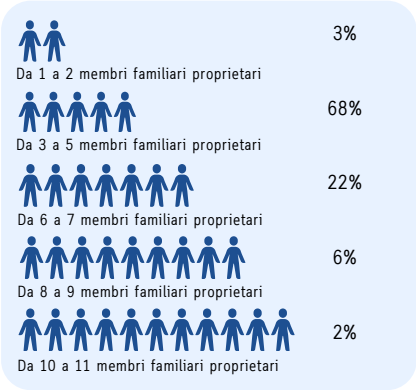


Nel 16% del campione, la proprietà familiare è compresa tra l'81% ed il 90%; il 22% delle aziende campionate indica la presenza della famiglia nell'*equity* per una percentuale variabile tra il 71% e l'80%. Solo il 4% delle aziende si trova nella fascia 61%-70%, riflettendo una struttura proprietaria più allargata. I dati raccolti denotano, da un lato, un solido controllo familiare e, dall'altro, la non prevalente volontà di aprire il capitale a soci ed investitori non familiari.

In tale caso, il capitale risulta aperto ad altri investitori non professionali nel 41% dei casi e ad investitori professionali nel 5% dei casi.

Da questa analisi si evince che le aziende familiari del Mezzogiorno utilizzano l'*ownership* come strumento attivo di *governance* per trasporre i valori familiari nelle strategie a lungo termine.

GRAFICO 3: Membri familiari coinvolti nella proprietà



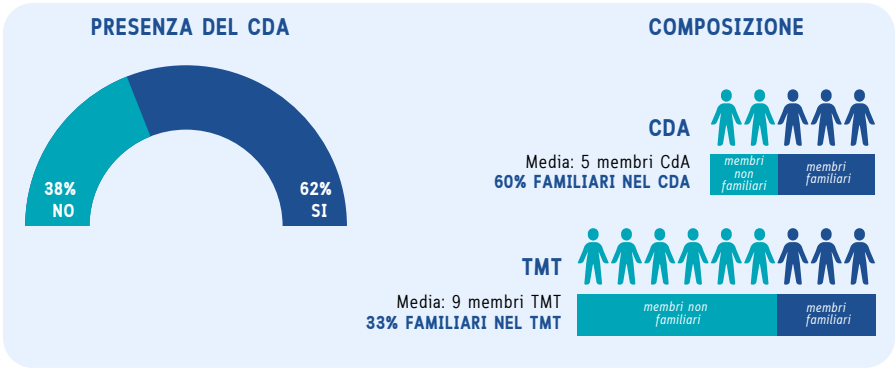
Ulteriori indicazioni rinvengono dall'analisi della concentrazione del capitale, rispetto alla quale è stato indagato il numero di soci familiari coinvolti nell'*ownership*. Il dato di sintesi evidenzia una concentrazione moderata. Infatti, nella maggioranza del campione (68%), sono presenti da 3 a 5 membri familiari nella compagine proprietaria, e fino ad un massimo di 7 (22%). Pochi sono i casi di forte concentrazione (3%), con il controllo societario in mano a 1 o 2 membri familiari. Al contempo, si registrano casi di significativa dispersione della proprietà, con 8-9 membri familiari coinvolti (6%) o, addirittura, fino a 11 (2%), spesso con finalità di preservare l'equilibrio tra generazioni o rami familiari.

MECCANISMI DI GOVERNANCE

Sotto il profilo della *governance*, la presenza di un Consiglio di Amministrazione (CdA) si riscontra nel 62% delle aziende intervistate. Tale organo si configura come la scelta prioritaria nell'adozione di modelli di governance formali. La composizione media è di 5 membri: di questi, 3 - dato medio - sono membri della famiglia controllante. Il coinvolgimento della famiglia all'interno del CdA permette di orientare le strategie aziendali verso obiettivi non solo di business, ma anche di natura familiare.

Il Top Management Team (TMT) delle aziende intervistate si caratterizza per una composizione media di 9 membri. Anche in questo caso, sono circa 3 i manager familiari coinvolti. Pertanto, a differenza del CdA, si rileva una maggiore apertura verso manager esterni alla famiglia. Ciò è coerente con la necessità di includere figure professionali con competenze specifiche in ruoli operativi chiave per la gestione dell'impresa.

GRAFICO 4: Membri familiari nel CDA e nel TMT



I dati evidenziano che, sempre più spesso, le aziende familiari intervistate adottano una serie di meccanismi formali propri della *governance* familiare. Tra questi, il più diffuso è il patto di famiglia, istituito dal 20% delle aziende intervistate, per regolamentare il passaggio generazionale e definire i rapporti tra i membri familiari.

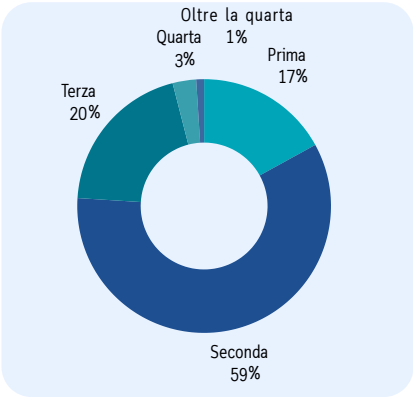
Altri strumenti includono i consigli di famiglia (13% delle aziende), istituiti per discutere questioni strategiche e preservare l'armonia familiare; gli accordi di famiglia (4%), volti a disciplinare la gestione della proprietà e la governance; i comitati familiari (3%), che integrano l'azione di soci e manager per favorire il coordinamento strategico. Tuttavia, seppure questi strumenti contribuiscano a gestire efficacemente le dinamiche famiglia-azienda, l'indagine condotta evidenzia che oltre la metà del campione (63%) ancora non utilizza questi strumenti.

Accanto ai meccanismi formali sopra esposti, più comune nelle aziende familiari del campione, vi è l'adozione di meccanismi di governance non formali (55%). Questi strumenti sono spesso basati su incontri regolari e informali tra i membri della famiglia o tra familiari e dirigenti esterni, mirati a favorire il coordinamento e la condivisione delle decisioni strategiche. Nonostante non siano istituzionalizzati, rappresentano uno strumento di controllo familiare sulle attività aziendali. L'assenza di una formalizzazione potrebbe tuttavia limitarne l'efficacia.

GENERAZIONI

Le aziende familiari del Mezzogiorno si contraddistinguono per una prevalenza di leader familiari appartenenti alla seconda generazione (58%). La generazione fondatrice continua a mantenere la leadership nel 17% dei casi, mentre nel 20% delle aziende intervistate è la terza generazione a guidare l'azienda. Il quadro generazionale si completa considerando che le aziende in quarta generazione sono solo il 3%. Infine, solo un'azienda risulta essere guidata da generazioni successive alla quarta (12a generazione).

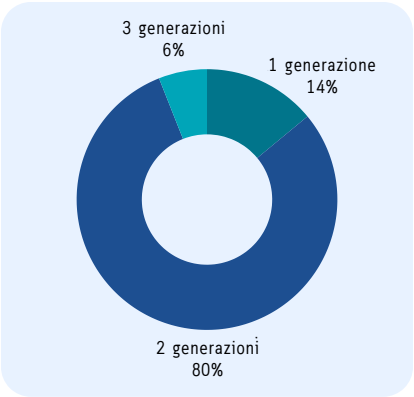
GRAFICO 5: Generazione in controllo



I dati evidenziano come la continuità generazionale sia un processo ben avviato (la maggioranza delle aziende intervistate evidenzia una leadership familiare prevalentemente affidata alla seconda generazione). Tuttavia, il Mezzogiorno si caratterizza ancora per una forte presenza del fondatore e, più in generale, della prima generazione. Inoltre, nel 36% dei casi in cui le aziende sono guidate almeno dalla seconda generazione, il fondatore è ancora coinvolto attivamente nella gestione, portando con sé la propria esperienza e il legame storico con i valori e le strategie aziendali.

Spesso, inoltre, le aziende familiari vedono simultaneamente coinvolte, con ruoli differenti, più generazioni. Pochi sono i casi in cui esiste un coinvolgimento esclusivo di una sola generazione (14%) e, generalmente, è la seconda, che detiene anche la leadership, dell'azienda. La maggioranza degli intervistati (80%), invece, indica che due sono le generazioni attivamente impegnate nella gestione, evidenziando un passaggio graduale della leadership o una coesistenza di responsabilità tra membri di entrambe le generazioni. Solo nel 6% dei casi, si rileva la coesistenza di tre generazioni familiari.

GRAFICO 6: Generazioni coinvolte



GOVERNANCE FAMILIARE - GENERAZIONI

Relativamente al passaggio generazionale delle aziende intervistate, una parte rilevante delle stesse ha sperimentato il passaggio di leadership negli ultimi 10 anni (61%), di cui negli ultimi 5 anni circa il 30%, a testimonianza di un ampio avvicendamento generazionale recente. Meno sono, infatti, i casi di passaggi che risalgono a più di 10 anni fa (22%). Inoltre, circa l'85% delle aziende dichiara di disporre di un piano di successione formalizzato, di cui il 69% prevede un passaggio della leadership esclusivamente all'interno della famiglia, il 13% considera il supporto di consulenti esterni, il 12% coinvolge manager esterni alla famiglia e il restante 6% valuta congiuntamente queste opzioni.

*"Far entrare le nuove generazioni in maniera graduale, lasciando spazio alle loro idee per **reinterpretare la visione del fondatore**, è cruciale per un'azienda familiare che voglia continuare a crescere come soggetto economico e sociale, adattandosi ai tempi che cambiano senza tradire la propria ragion d'essere".*
***Daniela Vinci**, Masmec S.p.A.*

*"Il passaggio generazionale è uno snodo cruciale per tutte le aziende familiari, ma riveste ancora più importanza nel contesto del Mezzogiorno dove le nuove generazioni sono chiamate ad **esser custodi della continuità aziendale** e dei valori familiari, ma anche della cultura territoriale che può e deve diventare una leva per la creazione di valore condiviso con le comunità locali".*
***Antonio Quarta**, Quarta Caffè S.p.A.*

*"Governare un'azienda con più generazioni familiari coinvolte è una sfida che presenta un elevato grado di complessità ma, contestualmente, offre preziosi spunti per arricchire la dialettica aziendale e familiare. La sfida odierna è integrare armoniosamente le differenti generazioni familiari avendo chiaro l'obiettivo che deve muovere l'impresa: **essere famiglia sul territorio**".*
***Pasquale Casillo**, Casillo Partecipazioni S.p.A.*

IMPRENDITORIA CIVICA

IMPRENDITORE CIVICO

> ***“Incarna il senso di responsabilità sociale e impegno attivo per il benessere e la vitalità della comunità e dei territori locali, orientato strategicamente al lungo periodo”***

Nel suo ruolo è una figura cruciale nell’ambito dell’imprenditorialità moderna, proponendosi di valorizzare il capitale sociale e comunitario per generare ricchezza civica che sia condivisibile, sostenibile e proiettata su un orizzonte temporale di lungo periodo.
Tale ricchezza ha una triplice accezione:

- ***economica***, che include l’accesso a capitali, la creazione di posti di lavoro e la disponibilità di risorse per il territorio,
- ***sociale***, che garantisce l’accesso a servizi essenziali e migliora la qualità della vita,
- ***comunitaria***, che favorisce la costruzione di relazioni, la coesione sociale e il rafforzamento del capitale sociale attraverso iniziative culturali e collaborative.

INTENTO E IMPEGNO CIVICO

Le aziende familiari…

La dimensione di imprenditoria civica si distingue per un esplicito orientamento verso il supporto di iniziative finalizzate a creare valore per l'intera comunità locale:

- l'intento civico (*civic intention*) riflette la volontà di sostenere attività orientate al bene comune,
- l'impegno civico (*civic engagement*) misura la partecipazione concreta a progetti e attività che promuovono il miglioramento del benessere collettivo.

Dalle interviste emerge che il 93% delle aziende familiari intervistate dichiara di avere intenzione di supportare iniziative con finalità civiche e di farlo attivamente. Questa disponibilità è motivata dalla complementarità di tali iniziative con il *core business* familiare, che rimane la priorità, e dal legame delle aziende con il territorio locale, inteso principalmente a livello cittadino, provinciale o regionale.

…le famiglie imprenditoriali

Sono inoltre le stesse famiglie imprenditoriali ad incarnare il senso dell'imprenditoria civica. Queste ultime, per l'80%, dichiarano di supportare economicamente e di essere coinvolte attivamente in eventi di raccolta fondi connessi a iniziative per la riduzione della povertà e il sostegno al benessere sociale del territorio. Parallelamente, emerge un impegno attivo delle famiglie nelle organizzazioni politiche locali o nazionali, che consente loro di contribuire a decisioni strategiche e normative che influenzano direttamente il territorio di riferimento.

"L'impegno sociale si concretizza in una serie di scelte tali da apportare un valore aggiunto non solo all'azienda, ma anche al territorio. ***Crescere come azienda, facendo crescere il territorio****, è un preciso dovere civico dell'imprenditore".*
Filippo Liverini*, Mangimi Liverini S.p.A.*

"L'intento civico è chiaro: contribuire attivamente alla creazione di valore per il territorio, migliorando il benessere sociale e ambientale. L'impegno in questa direzione implica l'adozione di un modello di business che integri ***la sostenibilità e gli obiettivi sociali in un equilibrio circolare*** *dove ogni azione si riflette su un unico insieme rappresentato dall'ambiente ed i suoi due sottoinsiemi, ovvero società ed economia. In questo modo, l'azienda familiare cerca di promuovere un impatto civico positivo su tutti gli stakeholders".*
Carmine Esposito*, E.P.M. S.r.l.*

VALORE CIVICO

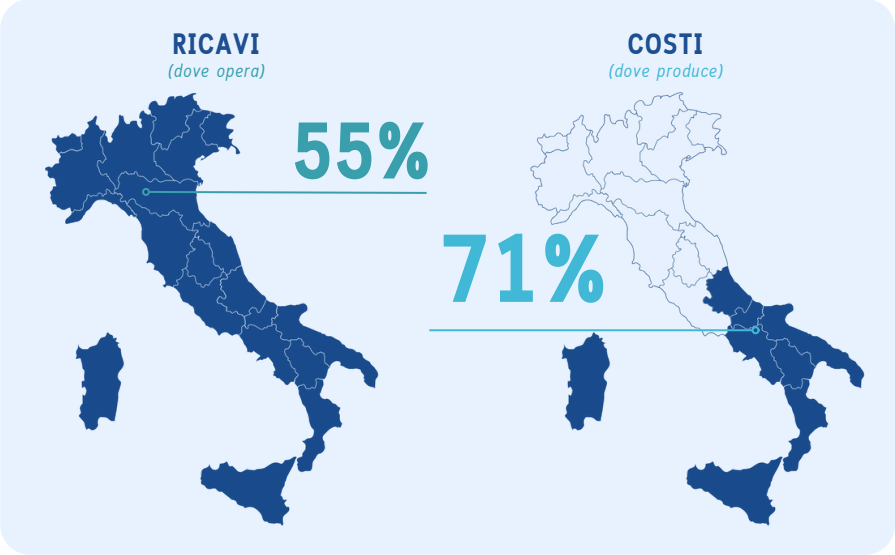
L'obiettivo dell'imprenditore civicamente ispirato è rinvenibile nella creazione di valore civico, utilizzando le proprie risorse per produrre benefici tangibili e intangibili – intellettuali, emotivi e materiali – capaci di arricchire il tessuto sociale, culturale ed economico delle comunità locali.

Come primo elemento di analisi per la creazione di valore civico dalle aziende familiari del Mezzogiorno, il metodo di generazione di ricavi e costi offre spunti significativi per comprendere le dinamiche economiche e sociali del territorio. Dai dati emerge una forte connessione con il territorio di origine che rimane un elemento chiave per preservare il valore civico generato.

Le aziende familiari intervistate operano prevalentemente entro i confini nazionali (55%), dimostrando una preferenza per il mercato interno. Il 45% delle aziende familiari opera invece sia sul mercato nazionale che su quello estero. Questo dato indica una discreta e crescente capacità di internazionalizzazione.

Le aziende familiari producono prevalentemente entro i confini del Mezzogiorno (71%), che si afferma come centrale polo produttivo. Ciò riflette un aspetto di forte radicamento territoriale e un contributo significativo all'economia locale, elementi in linea con i principi dell'imprenditoria civica. Solo il 22% delle aziende familiari produce interamente entro i confini nazionali, mentre appena il 7% combina produzione nazionale ed estera.

GRAFICO 7: Confini geografici

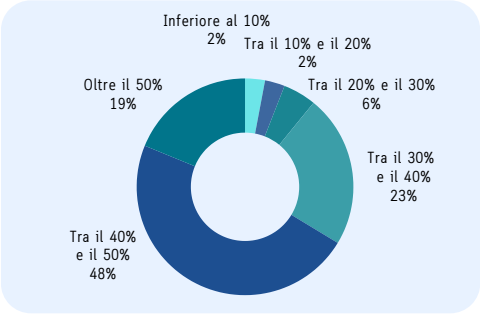


Inoltre, la ridistribuzione dei ricavi all'interno del territorio rappresenta un aspetto cruciale nell'ambito dell'imprenditoria civica. Questa scelta sottolinea l'importanza di un'economia che reinveste nel contesto locale, contribuendo così al rafforzamento del capitale sociale e alla crescita sostenibile delle comunità nel lungo termine. L'analisi dei dati mostra chiaramente come le aziende familiari del Mezzogiorno stiano valorizzando il supporto locale scegliendo, a parità di condizioni: *risorse, fornitori e forza lavoro locali.*

RISORSE LOCALI

61 aziende intervistate scelgono di destinare tra il 40% e il 50% dei propri ricavi alle risorse locali, mentre 24 superano addirittura il 50%. Tale dato dimostra una forte tendenza a privilegiare le materie prime del territorio. Solo 3 aziende, infatti, investono meno del 10%, segnalando che quasi nessuna azienda si discosta completamente dalle risorse locali.

GRAFICO 8: Percentuale di ricavi destinata alla scelta di risorse locali

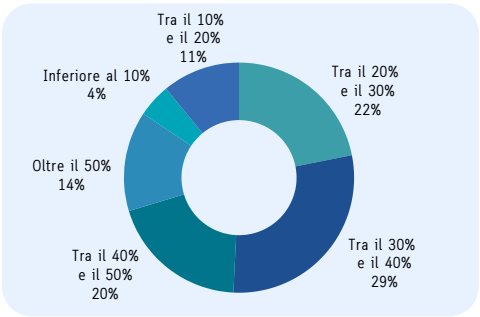


FORNITORI LOCALI

18 aziende intervistate scelgono almeno il 50% dei propri fornitori tra quelli locali. Circa la metà degli intervistati (62 aziende) preferisce l'utilizzo di fornitori locali per una percentuale compresa il 30% e il 50%. Solo 6 aziende indicano una preferenza inferiore al 10% per i fornitori locali.

I dati evidenziano un forte impegno verso una rete di collaboratori territoriale.

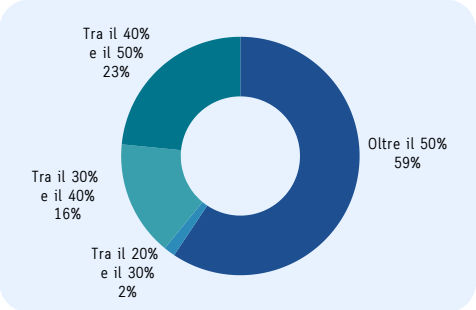
GRAFICO 9: Percentuale di scelta di fornitori locali



FORZA LAVORO LOCALE

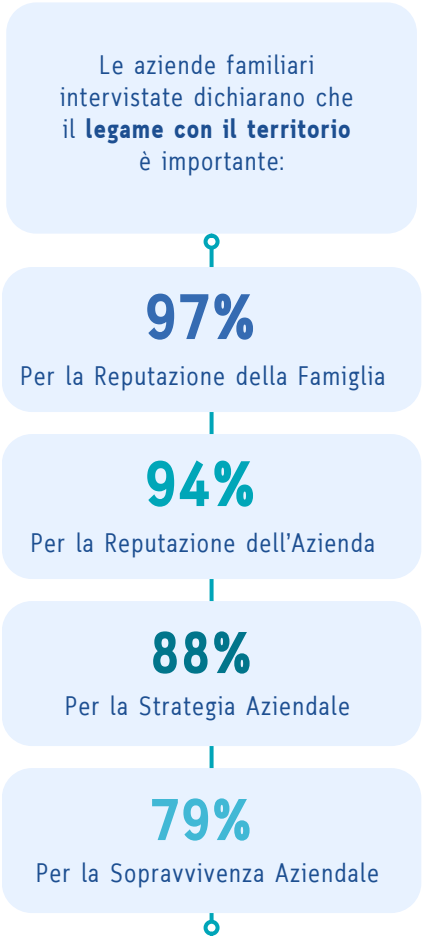
Per 3 aziende su 5 più della metà dei propri dipendenti proviene dal territorio, mentre nessuna delle aziende impiega meno del 10% di forza lavoro locale, dimostrando un forte legame con la comunità attraverso la valorizzazione delle risorse umane del Mezzogiorno. Tutte le aziende del campione dichiarano di creare sistemi di *welfare* aziendale per le famiglie dei dipendenti, garantire adeguate condizioni di lavoro (occupazione sicura, orario di lavoro, salari adeguati, libertà di associazione), parità di trattamento e opportunità per tutti (parità di genere, parità di retribuzione, inclusione delle persone con disabilità), e altri diritti connessi al lavoro (es., lavoro minorile, lavoro forzato, accesso a servizi igienici, *privacy*).

GRAFICO 10: Percentuale di scelta di forza lavoro locale



RADICAMENTO TERRITORIALE

GRAFICO 11: Legame con il territorio



Il radicamento territoriale descrive la connessione tra l'azienda ed il territorio nel quale opera, analizzando il grado di interrelazione tra la stessa ed il contesto geografico e sociale. Tale radicamento crea un forte "senso del luogo" che spinge le aziende familiari a contribuire alla costruzione di pratiche sociali condivise e valori locali.

Il fenomeno descritto è evidente nel Mezzogiorno. Quest'area del Paese è, infatti, storicamente caratterizzata da un tessuto socioeconomico basato su reti di relazioni personali e comunitarie di fondamentale importanza per il successo imprenditoriale. Questo legame è ulteriormente rafforzato dalla cultura locale, che pone rilevante enfasi ai legami familiari e alle tradizioni che sono state tramandate di generazione in generazione.

Il legame con il territorio riveste un ruolo cruciale per queste aziende sotto molteplici aspetti. Dall'analisi condotta emergono in particolare quattro fattori chiave che si rivelano di primaria importanza.

La **reputazione della famiglia** (97%) è strettamente connessa alla percezione che la comunità locale ha dell'azienda: operare in modo etico e contribuire al benessere del territorio locale rafforza il prestigio e la considerazione sociale della famiglia imprenditoriale. Allo stesso modo, la **reputazione dell'azienda** (94%) dipende dal suo impegno nel sostenere il contesto locale, favorendo un'immagine di affidabilità e dedizione che consolida il rapporto di fiducia con clienti, fornitori e collaboratori.

Dal punto di vista della **strategia aziendale** il radicamento territoriale rappresenta un vantaggio competitivo (88%). Essere profondamente inseriti nel tessuto locale consente alle aziende familiari di rispondere meglio alle esigenze del mercato, instaurare relazioni collaborative con altri attori economici e sociali e sfruttare appieno le risorse del territorio.

Infine, la **sopravvivenza aziendale** (79%) è legata alla capacità di creare valore civico condiviso, costruendo una rete di relazioni basata sulla fiducia reciproca e sull'impegno collettivo, che rende le aziende più resilienti di fronte alle sfide economiche e sociali.

Questo "senso del luogo" porta le aziende familiari del Mezzogiorno, nel 95% dei casi, a identificarsi profondamente con la realtà locale, evolvendo da semplici attori economici a veri e propri pilastri della comunità. Proprio per questo motivo, tali aziende dichiarano l'intenzione di voler continuare a operare nel medesimo territorio anche nel medio e lungo termine, consolidando ulteriormente il loro radicamento e contributo al contesto locale.

> *"Essere un'azienda familiare che opera sul territorio ed in questo è radicata non deve intendersi come limite, ma come opportunità. Operare sul territorio implica agire secondo una logica bidirezionale (dall'azienda al territorio e viceversa) e mai univoca o estrattiva: esser famiglia imprenditoriale nel Mezzogiorno è una* ***responsabilità civica*** *alla quale le imprese familiari non possono sottrarsi se vogliono continuare a crescere e a progredire".*
>
> ***Pasquale Casillo****, Casillo Partecipazioni S.p.A.*

> *"Il legame con la terra e la connessione con il territorio in cui si opera rappresentano un asset di grande valore per le aziende familiari. Questo radicamento rappresenta un elemento distintivo per i clienti, anche su scala internazionale, e conferisce riconoscibilità al prodotto. Allo stesso tempo, è essenziale che l'azienda si impegni attivamente nella tutela e nello sviluppo del territorio,non solo per senso di dovuta riconoscenza, ma soprattutto per sostenere la* ***rete di connessioni*** *che è parte integrante della sua struttura".*
>
> ***Angela Fiordelisi****, Fiordelisi S.r.l.*

PROIEZIONI FUTURE

"Le aziende familiari si sono sempre distinte per resilienza, tuttavia il futuro prossimo presenta sfide senza precedenti: fuga dei cervelli, ovvero fuga dei nostri migliori ragazzi; cambiamento climatico, ovvero vivibilità della nostra terra; invecchiamento, cioè vivacità del nostro ecosistema. Non possiamo più pensare che distinguersi sia sufficiente. ***Serve pianificare la resilienza****. Con innovazione, digitalizzazione e trasparenza".*
Michele Frisoli*, Manta Group S.r.l.*

"Le aziende familiari del Sud potranno esser protagoniste del futuro economico, nazionale e locale, rafforzando i propri presidi di governance e stimolando il dialogo intergenerazionale.
Se sapremo ***strutturare una dialettica aperta****, saremo in grado di interpretare al meglio le istanze di tutti gli stakeholder e di integrare la funzione civica nel modello di business aziendale".*
Antonio Quarta, *Quarta Caffè S.p.A.*

RUOLO E CONTRIBUTO

Considerata l'evoluzione complessiva dello scenario economico-sociale nei prossimi dieci anni, le aziende familiari del Mezzogiorno si troveranno ad affrontare un periodo di profonde trasformazioni: il progresso tecnologico e la crescente necessità di digitalizzazione, i cambiamenti demografici dovuti alla migrazione giovanile e all'invecchiamento della popolazione, le sfide ambientali legate alla transizione verso la sostenibilità e l'incremento delle disuguaglianze economiche e sociali. Per comprendere quali siano le prospettive e le strategie nel lungo periodo delle aziende familiari è stata esplorata la loro percezione su quello che può essere il loro ruolo e contributo all'economia locale.

GRAFICO 12: Ruolo e Contributo

RISCHI

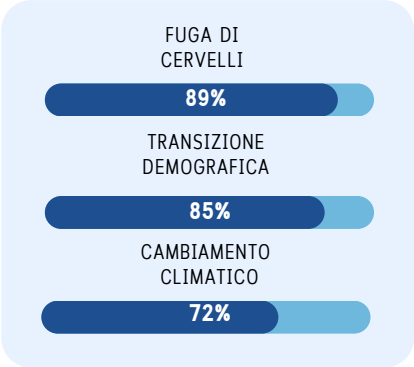
Nel Mezzogiorno, la fuga di cervelli è il rischio che preoccupa maggiormente le aziende familiari, con l'89% degli intervistati che lo valuta come "*Altissimo*". Tale dato riflette la crescente difficoltà nel trattenere risorse umane altamente qualificate, che sono cruciali per l'innovazione e il mantenimento della competitività nel mercato.

A seguire, il rischio di transizione demografica, con un'Alta preoccupazione da parte dell'85% delle aziende. Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e della bassa natalità richiede un adattamento delle politiche aziendali a lungo termine, inclusi investimenti in formazione e in modelli di lavoro che attraggano e fidelizzino una forza lavoro diversificata e motivata.

Anche il rischio climatico è particolarmente avvertito: il 72% degli intervistati lo considera "*Altissimo*". Le sfide legate ai cambiamenti climatici e la crescente pressione per adottare pratiche aziendali sostenibili sono fattori determinanti per l'evoluzione futura delle imprese, rendendo necessari interventi concreti per ridurre l'impatto ambientale e garantire la resilienza nel lungo termine.

Infine, i rischi legati alla cyber security ed alla legalità sono valutati, non diversamente da tendenze nazionali e globali come meno impellenti, forse a causa di una non adeguata conoscenza della tematica che ha invece centralità nelle politiche comunitarie e nazionali che rendono la sicurezza informatica come una delle principali destinazioni degli investimenti del prossimo biennio per chi voglia digitalizzarsi e utilizzare l'*Artificial Intelligence*. Sebbene non trascurabili, vengono percepiti come problematiche meno urgenti rispetto a quelle legate al capitale umano ed ai cambiamenti demografici. Ciò suggerisce che le aziende considerano questi ambiti in una fase di relativa stabilità, pur continuando a monitorare le possibili evoluzioni nei rispettivi contesti.

GRAFICO 13: Top 3 rischi percepiti



MINACCE

*"Per affrontare la transizione generazionale, è necessario sviluppare una strategia per mitigare il divario tra le generazioni, con un focus particolare su visione e modalità operative. È fondamentale farsi guidare in questo passaggio, in cui tutti devono **mettersi in discussione**, in vista di un fine comune".*
***Antonio Fiordelisi**, Fiordelisi S.r.l.*

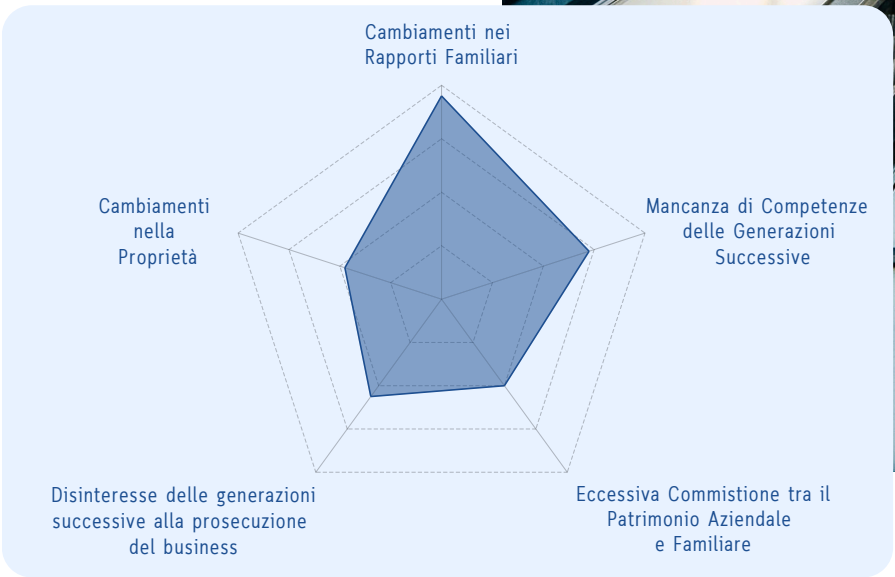
"La principale minaccia per la longevità di un'azienda familiare è l'assenza di una governance strutturata.
*"**Patti chiari, amicizia lunga**": un buon patto di famiglia aiuta a definire una separazione netta tra proprietà e management, riducendo il rischio di commistione tra patrimonio aziendale e familiare.*
La managerializzazione è fondamentale e, sebbene nelle aziende di più piccola dimensione possa iniziare internamente, nel lungo periodo la competenza va cercata all'esterno per garantire una gestione più efficace e un controllo strutturato".
***Carmine Esposito**, E.P.M. S.r.l.*

Con riferimento alle minacce alla longevità delle aziende familiari, queste sono in gran parte legate a dinamiche interne che riflettono cambiamenti nei rapporti familiari e nella *governance*. Il cambiamento nelle relazioni familiari è ritenuto la principale minaccia per le aziende (59%), indicativo di conflitti generazionali o del ritiro di membri chiave che possono compromettere la continuità del business. Un'altra minaccia rilevante, per il 45% delle aziende intervistate, riguarda la carenza di competenze nelle *Nextgen*. La difficoltà a trasferire conoscenze e competenze può indebolire la competitività aziendale nel lungo periodo. Il disinteresse delle nuove generazioni per la prosecuzione dell'attività aziendale è una minaccia per il 35% delle aziende, portando a una possibile perdita di focus e motivazione.

Altri fattori di minaccia includono l'eccessiva commistione tra patrimonio aziendale e familiare (31%), circostanza questa che può dar luogo a conflitti di interesse, nonché i cambiamenti nella proprietà, come l'ingresso di soci non familiari (30%), che potrebbero alterare l'equilibrio della *governance*.

Inoltre, la perdita dello spirito imprenditoriale nelle *Nextgen* (26%) e l'assenza di strutture di governo formalizzate (29%) sono elementi che possono compromettere la stabilità aziendale. Minacce meno rilevanti, ma comunque significative, comprendono il mancato aggiornamento del piano di successione (15%) e modifiche nella struttura di governance (12%). Sebbene la crescente importanza delle nuove tecnologie e degli sviluppi giuridici e normativi siano considerate sfide minori, forse per assenza di una completa intellezione delle evoluzioni normative europee e nazionali in corso ed attese nel breve, esse potrebbero acquisire maggiore rilevanza in futuro se non gestite adeguatamente.

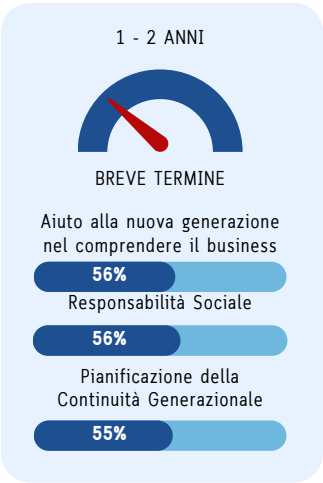
GRAFICO 14: Top 5 minacce percepite



PRIORITÁ

Per le aziende familiari del Mezzogiorno, gli obiettivi familiari rappresentano una priorità nel breve e medio termine, mentre nel lungo termine si prediligono obiettivi di sviluppo del business.

GRAFICO 15: Priorità delle aziende familiari nel breve termine



La **Responsabilità** nei confronti delle generazioni future, all'interno della famiglia e nella società ampiamente intesa, si configura come una priorità essenziale nel breve termine. Questo perché il breve termine ha come obiettivo la costruzione di un ponte tra il passato e il futuro: da un lato, è necessario preparare il terreno per un passaggio generazionale che faccia leva sui valori e tradizioni familiari e, dall'altro lato, garantire continuamente un impatto positivo per la comunità.

La **Famiglia** si configura come priorità nel medio termine il cui obiettivo è consolidare e tramandare i legami che esistono con l'azienda. Appare cruciale concentrarsi sull'eredità familiare, sulla continuità della tradizione e dei valori, nonché sulla salvaguardia del capitale di famiglia. Ciò implica non solo la protezione del patrimonio materiale ma anche la valorizzazione della reputazione familiare, che rappresenta un *asset* fondamentale per mantenere la fiducia della comunità e degli altri stakeholder.

GRAFICO 16: Priorità delle aziende familiari nel medio termine

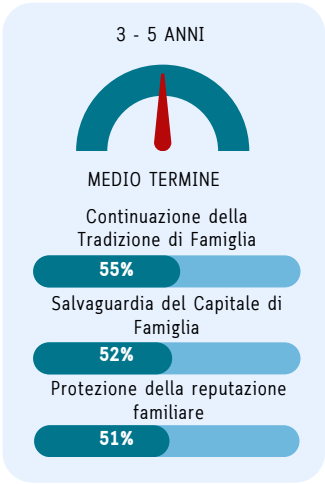
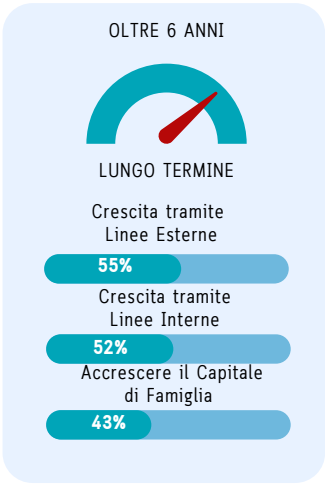


GRAFICO 17: Priorità delle aziende familiari nel lungo termine



La **Crescita**, nel lungo termine, diviene la priorità assoluta che assicura la sostenibilità nel tempo. Le aziende familiari prediligono orientamenti all'espansione attraverso linee esterne (acquisizioni, alleanze) e linee interne (innovazione, ottimizzazione delle risorse). L'obiettivo è anche quello di accrescere il capitale di famiglia, assicurando così un futuro solido e prospero per l'azienda e per le generazioni a venire.

> *"Nel perseguire le strategie di crescita, le aziende familiari tendono a coniugare lo sviluppo per linee interne con la salvaguardia del **capitale di famiglia**. Il consolidamento di questi due capisaldi determina il fondamento per ripartire più convinti con progetti sempre più ambiziosi. Non meno importante è la mission imprenditoriale della governance che deve procedere step by step".*
>
> ***Filippo Liverini**, Mangimi Liverini S.p.A.*

TEAM FLAG

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Alessandro Cirillo

Ernesto Lanzillo

Claudio Lusa

Donata Mussolino

Mauro Romano

TEAM DI RICERCA

Emmadonata Carbone

Maria Angela Manzi

Andrea Sanseverino

Mario Filice

CONTATTI

info@flagresearch.org

Family Business Lab on Accounting and Governance

FLAG

Il **Family Business Lab on Accounting and Governance (FLAG)** è il **Nuovo Centro di Ricerca italiano** nato dalla collaborazione di tre partner: l'**Università degli Studi di Napoli "Federico II"** - *Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni*, l'**Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"** – *Dipartimento di Economia e Finanza*, e **Deloitte Private**.

Il centro è integralmente dedicato alle aziende familiari del Mezzogiorno per dare vita a un focus di indagine e divulgazione che stimoli la continuità aziendale, preservi l'eredità familiare e favorisca la proficua collaborazione con altri stakeholder. Esso si pone come hub di riferimento per lo studio e l'analisi delle aziende familiari del Sud considerandone diversi profili. Inoltre, è impegnato attivamente con le aziende familiari per fornire supporto e competenze su misura e consentire loro di affrontare le proprie sfide.

info@flagresearch.org

Family Business Lab on Accounting and Governance

FLAG è un'iniziativa congiunta di

DEMI
DIPARTIMENTO DI
Economia, Management, Istituzioni

DIEF DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

Deloitte. Private