

L'indagine



Tra il 14 gennaio e il 20 marzo 2019, il Deloitte Family Business Center ha condotto un'indagine su 791 dirigenti di aziende familiari in 58 paesi del mondo, tra cui l'Italia (42 interviste). L'indagine ha approfondito in che modo le imprese familiari riescano a trovare un equilibrio tra orientamento a lungo termine ed esigenze a breve termine per garantire il prolungato successo della loro organizzazione.

Dal punto di vista demografico, le imprese intervistate presentano le seguenti caratteristiche:

- Delle 791 aziende che hanno preso parte all'indagine, il 43% ha registrato un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di dollari, il 37% tra 50 e 250 milioni di dollari, il 16% tra 250 milioni e 1 miliardo di dollari e il 22% pari o superiore a 1 miliardo di dollari.
- Solo il 15% delle aziende è stato fondato meno di 20 anni fa, il 38% tra 20 e 49 anni fa, il 35% tra 50 e 100 anni fa e il 13% ha una storia che risale a oltre 100 anni fa.
- La maggior parte degli intervistati (37%) rappresenta la seconda generazione a capo delle aziende familiari. Il 23% degli intervistati appartiene alla prima generazione, mentre il 25% alla terza e il 15% alla quarta o alle successive generazioni.

Nota: Alcune percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non dare 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.

Nella definizione di Aziende Private, Deloitte include le imprese familiari, i family office e gli investitori privati, le Piccole Medie Imprese quotate e non, i Private Equity e le medio-imprese. Oggi queste aziende si trovano di fronte a promettenti opportunità e cambiamenti significativi: investire in nuove tecnologie, espandersi sui mercati globali, adattarsi a requisiti normativi e ripensare la forza lavoro. Proprio per supportare le Aziende Private nel rispondere ai bisogni e alle sfide in un panorama globale sempre più complesso, Deloitte ha recentemente lanciato il programma Deloitte Private che si compone di un'ampia gamma di insight e soluzioni mirate per affiancare le imprese con un approccio multidisciplinare in ambiti quali audit e revisione, tax, consulting, risk e financial advisory.

Indice

Introduzione	2
Executive summary	3
Pronti per le sfide future?	2
Fare leva sui punti di forza, trovandone di nuovi	7
Allineare le azioni a breve alla visione a lungo termine	12
Quattro fattori fondamentali a sostegno dell'impresa	17
Uno sguardo di sintesi sul campione italiano	22
Un approccio alternativo alla pianificazione strategica: dallo "zoom out" allo "zoom in"	37
Unire il presente al futuro	39
Note Finali	40
Autori	41
Contatti	42
Deloitte Family Business Center	44

Introduzione

Le aziende familiari sono tendenzialmente note per il loro orientamento e l'attenzione alle strategie lungo periodo, eppure meno del 30% supera il terzo passaggio generazionale¹. Questo dato solleva l'inevitabile domanda se la proprietà di tipo familiare, di per sé, rappresenti una minaccia per la longevità e il successo dell'impresa.

E AZIENDE FAMILIARI sono tendenzialmente note per il loro orientamento e l'attenzione alle strategie lungo periodo, eppure meno del 30% supera il terzo passaggio generazionale. Questo dato solleva l'inevitabile domanda se la proprietà di tipo familiare, di per sé, rappresenti una minaccia per la longevità e il successo dell'impresa. La risposta a tale quesito è ovviamente negativa, ma è indubbio che sulle imprese familiari oggi agiscano tutta una serie di forze che minano la longevità di lungo termine e rendono ancora più pressante l'esigenza di gestire al meglio e per tempo alcune sfide, con azioni di breve termine mirate che incidono sull'impresa familiare e sulla famiglia, come quelle legate, appunto, al passaggio generazionale:

- L'ecosistema familiare: le famiglie stanno diventando sempre più grandi e complesse e possono essere scosse da eventi interni non pianificabili quali dipartite, matrimoni, legami di fatto, divorzi o dispute familiari tra rami differenti o tra generazioni differenti;
- Il mercato o lo scenario competitivo: le aziende operano in mercati caratterizzati da instabilità e si trovano ad affrontare tanto le mutevoli attitudini di comportamento dei consumatori, quanto l'evoluzione degli ecosistemi aziendali e territoriali, trovandosi ad operare in uno scenario differente rispetto alle logiche consolidate a cui sono abituate;
- Il contesto sociale e politico: le imprese devono tener conto anche di tutta una serie di fattori che, in un modo o nell'altro, possono condizionare il loro operare come l'avvento di nuove generazioni, che richiedono metodi di formazione e valorizzazione diversi, i cambiamenti climatici, tematiche legate alla sostenibilità ambientale, il mutevole quadro geopolitico e normativo.

In che modo le aziende familiari si stanno strutturando per superare queste sfide? Sono realmente concentrate a raggiungere gli obiettivi di lungo termine o sono troppo impegnate ad affrontare le contingenze con azioni di breve termine? In che modo riescono a trovare un equilibrio tra gli obiettivi di lungo periodo (come il mantenere l'attività in seno alla famiglia,

conservare etica e tradizione e ricchezza familiare) e le sfide di breve termine indotte da fattori come la digitalizzazione e la globalizzazione? Come gli attuali leader d'impresa garantiscono che la propria eredità morale e materiale non andrà persa?

Il presente studio evidenzia come i componenti familiari a capo delle aziende familiari dispongano di una visione a lungo termine: infatti, dichiarano di voler mantenere l'attività in seno alla famiglia e tramandarla alla generazione successiva, di tutelare e accrescere il capitale e la ricchezza e conservare sia le tradizioni sia l'eredità morale della famiglia.

Tuttavia, questo orientamento di lungo periodo non sembra rispecchiarsi sempre appieno nelle loro azioni a breve. Sembra, infatti, che molte aziende familiari abbiano la tendenza a rinviare alcune decisioni importanti e tendano a dare la precedenza alle questioni più "urgenti", rispetto a quelle di tipo strategico.

Adottare un approccio "zoom out"/zoom in", che coniuga la visione di scenario, propria della strategia di lungo termine, a quella di dettaglio delle azioni di breve termine, potrebbe consentire alle aziende familiari di meglio bilanciare le due componenti strategiche e operative.

Ci auguriamo che possiate trovare utilità e valore nelle evidenze presentate in questo report.



Carl AllegrettiGlobal Deloitte Private leader



Ernesto LanzilloDeloitte Private e Family Business leader per l'area Central Mediterranean

Executive summary

EBBENE LE AZIENDE familiari siano note per la loro visione a lungo termine che ne garantisce la resilienza, il presente studio evidenzia, tuttavia, come esse siano parimenti inclini a perseguire le "urgenze" imminenti che, per quanto possano apparire necessarie sul momento, non riescono però a supportare la visione e gli obiettivi a lungo termine dell'impresa. Tale discrepanza tra aspirazioni di lungo termine e priorità a breve può mettere a rischio la conservazione della tradizione e dell'eredità familiare, nonché il capitale di famiglia.

Come possono i leader delle aziende familiari ottenere il giusto equilibrio tra il breve e il lungo termine, considerando il carattere di unicità della famiglia, il mercato e le dinamiche socio-culturali che caratterizzano il mutevole contesto di business in cui operano? Questa è la domanda a cui il presente studio, la quinta edizione della Deloitte Global Family Business Survey, vuole rispondere tramite il punto di vista delle aziende familiari intervistate, in particolare su quattro aree chiave: proprietà, governance, successione e strategia.

Di seguito i risultati più rilevanti:

- Tra i dirigenti delle 791 aziende familiari intervistate in 58 paesi in tutto il mondo, poco più della metà ritiene che la propria organizzazione sia pronta ad affrontare le sfide future in termini di proprietà (59%), governance (51%) e strategia (54%), e solo il 41% ritiene di possedere efficaci piani di successione aziendale.
- Sebbene un piano di successione efficace possa dimostrarsi utile per allineare gli obiettivi a breve e a lungo termine, solo il 26% delle aziende intervistate dispone di un piano di successione formale per la posizione di CEO e una percentuale ancora più bassa si riscontra per le altre posizioni dirigenziali.
- Il 68% dei dirigenti intervistati dichiara di voler mantenere l'azienda in seno alla famiglia; tuttavia, circa un terzo degli intervistati (34%) si dichiara disposto a cedere parte del controllo familiare, in cambio di un maggiore equilibrio finanziario nel lungo periodo.
- Sebbene l'89% degli imprenditori intervistati dichiari di possedere un piano strategico, solo il 53% l'ha formalizzato. Inoltre, la maggior parte dei leader di aziende familiari intervistati (71%) ha dichiarato di concentrare la propria pianificazione strategica in un orizzonte temporale

- di 2-5 anni, dimostrando di adottare un approccio reattivo agli eventi, non sempre congeniale a sostenere il raggiungimento della visione di lungo periodo.
- Una buona governance può rivelarsi un fattore critico per creare valore nelle aziende familiari, ma le strutture di governance efficaci devono adattarsi alle esigenze dell'azienda e dovrebbero includere anche collaboratori esterni alla famiglia: dallo studio emerge come l'inclusione di consiglieri esterni all'interno del CdA sia una pratica che accomuna circa 2 aziende familiari su 3 (61%), che però dimostrano una tendenza a limitare il numero di membri esterni alla minoranza del CdA (32%). La restante parte delle aziende intervistate dichiara di non disporre di un consiglio formale (15%), oppure di avere un Consiglio composto esclusivamente dai membri della famiglia (24%).
- I membri della famiglia non appaiono sempre in grado di garantire un equilibrio tra gli obiettivi individuali e condivisi delle famiglie e gli interessi dell'azienda: alla domanda se il piano a lungo termine dell'azienda sia allineato tanto agli obiettivi aziendali quanto a quelli dei membri della famiglia, solo il 35% degli intervistati si è detto pienamente d'accordo, mentre il 60% ha dichiarato di concordare solo in parte o non concordare affatto.

Per aiutare le aziende a gestione familiare a costruire un nesso tra obiettivi presenti e futuri, in questo studio viene presentato un framework per lo sviluppo della strategia, proposto dal Center for the Edge di Deloitte, che suggerisce un approccio "zoom out/zoom in". Questo approccio richiede ai leader di immaginare come si evolverà il mercato nei prossimi 10-20 anni e quale tipologia di business risponderà meglio in tale scenario, per poi invitarli a tradurre questo quadro in poche iniziative da compiere nei successivi 6-12 mesi. Di uguale importanza è sviluppare una visione condivisa, allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'impresa, siano questi di natura finanziaria o meno.

Coordinare visione e valori è possibile per tutte le aziende familiari, purché dispongano di adeguata disciplina, di una struttura di governance adeguata e di consolidate e fluide pratiche di comunicazione. Le famiglie che sono in grado di definire adeguatamente le proprie aspirazioni nei prossimi 10-20 anni e le proprie azioni nei prossimi 6-12 mesi, mantenendo una visione chiara di entrambe, avranno maggiori possibilità di rimanere competitive negli anni a venire.

Pronti per le sfide future?

PROGRESSI TECNOLOGICI E la globalizzazione producono rapidi cambiamenti a un ritmo senza precedenti, trasformando radicalmente l'ambiente imprenditoriale, così come il resto della società.

Quanto è difficile per le aziende familiari sfruttare le opportunità in un contesto così mutevole? È opinione diffusa che le aziende familiari abbiano una visione a lungo termine, spesso radicata in valori condivisi, visione e cultura aziendale. Le aziende familiari sono, inoltre, note per la loro flessibilità nel reagire agli eventi nel momento in cui si verificano e per la resilienza che adottano in tempi turbolenti. Forti di queste caratteristiche, le aziende familiari continuano a svolgere un ruolo di primo piano

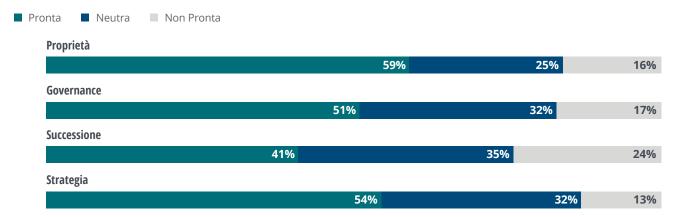
nell'economia globale, nonostante i radicali cambiamenti che stanno profondamente trasformando il mercato in cui operano.

Dato l'orientamento a lungo termine delle aziende familiari, si potrebbe ipotizzare che affrontino il futuro con piani solidi in termini di proprietà, governance aziendale e familiare, successione e strategia. Eppure, dalla presente indagine emerge come molte aziende familiari mostrino una certa criticità in almeno uno di tali ambiti. Per tali realtà sarà importante allineare gli obiettivi degli stakeholder, sviluppare una strategia che armonizzi le azioni a breve con le priorità a lungo termine e valutare se implementare la diversificazione a beneficio della sostenibilità finanziaria di lungo periodo.

FIGURA 1

Gli intervistati si dicono nel complesso fiduciosi del grado di preparazione della propria azienda per i prossimi 10–20 anni

"Qual è l'attuale livello di preparazione dell'azienda per far fronte alle sfide dei prossimi 10-20 anni in ciascuno dei seguenti ambiti?"



Indice di fiducia

La ricerca ha indagato presso gli intervistati se essi ritengono che la propria azienda sia preparata per affrontare le sfide dei prossimi 10-20 anni, in quattro ambiti principali: proprietà, governance, strategia e successione. I risultati dell'indagine mostrano un elevato livello di fiducia (Figura 1), poiché buona parte degli intervistati afferma che la propria azienda è "pronta" per le sfide future in tre ambiti su quattro (proprietà, governance e strategia). Fa eccezione la successione, in cui solo il 41% delle aziende dichiara che la propria impresa è pronta per il futuro in termini di piani di successione. Questo dato è un campanello d'allarme perché i piani di successione possono fungere da nesso tra leadership presente e futura, dove obiettivi e direzione sono garantiti dalla condivisione degli obiettivi stessi.

I progressi tecnologici e la globalizzazione producono rapidi cambiamenti a un ritmo senza precedenti, trasformando radicalmente l'ambiente imprenditoriale, così come il resto della società.

TERBERG GROUP: ISPIRAZIONE PER LA QUINTA GENERAZIONE

Fondato nel 1869 come bottega di un fabbro con sede nei Paesi Bassi, Terberg Group è oggi un fornitore di veicoli specializzati da un miliardo di dollari, la cui offerta spazia dalle auto alle motrici, passando dalle conversioni alle nuove costruzioni. Opera tramite 28 aziende in 12 paesi e ha una clientela internazionale. ²

George Terberg, presidente del Consiglio di Amministrazione di Terberg Group, appartiene alla quarta generazione della famiglia Terberg.

Lo statuto familiare

Da un unico azionista nel 1869, la proprietà di Terberg Group è passata a 60 membri della famiglia che detengono partecipazioni nella società. Solo i componenti della famiglia che hanno un'età pari o superiore a 25 anni possono diventare azionisti.

Abbiamo chiesto a George Terberg in che modo l'azienda riesca a mantenere allineati tutti gli stakeholder. Secondo Terberg, uno dei fattori chiave è rappresentato dal mantenimento di norme, valori e standard condivisi attraverso uno statuto familiare. "Lo statuto è molto importante per la nostra famiglia", afferma Terberg. "Illustra le modalità con cui ogni membro viene trattato e ciò che ci si può aspettare dalla famiglia".

"Il processo decisionale in un'azienda a conduzione familiare può essere fortemente caratterizzato dall'emotività," riconosce Terberg. "Ma le decisioni devono basarsi su aspetti razionali, non emotivi. La nostra struttura ci consente di agire con rapidità e decisione. Le decisioni vengono operate dal Consiglio ma, se una questione ha un forte impatto, è necessaria anche l'approvazione dell'Organismo di vigilanza e dello STAK, un piccolo comitato che rappresenta gli azionisti. Le decisioni molto importanti, come una grande acquisizione o la cessazione di un'importante società operativa, vengono prese durante l'assemblea generale degli stakeholder".

continua nella pagina seguente...

La continuità come azienda familiare

Garantire la continuità di Terberg Group come azienda familiare è un fattore di primaria importanza per la famiglia. La famiglia Terberg ritiene che la struttura a proprietà familiare costituisca la migliore forma organizzativa della società, in grado di far crescere l'azienda con la sua visione a lungo termine che consente alla società di evitare pressioni a breve termine. In quanto impresa familiare, il finanziamento di Terberg Group avviene in maniera prudente, rendendolo resiliente di fronte alle turbolenze che possono scuotere i mercati di riferimento.

"Siamo attivi in numerosi settori e intendiamo continuare ad espanderci, sia nei Paesi Bassi sia a livello internazionale, per garantire che il futuro della nostra attività familiare sia solido come è stato in passato", commenta Terberg. "La crescita è un fattore importante, ma la continuità della nostra azienda familiare lo è ancora di più".

Flessibilità

Relativamente alla visione a lungo termine del Gruppo, Terberg nota che "la strategia aziendale copra tre anni, non di più. Questo perché il Gruppo segue le tendenze e gli sviluppi del mercato e perché ha una visione a lungo termine dei mercati in cui operiamo, ai cui repentini cambiamenti rispondiamo con agilità. Il Gruppo è molto flessibile in questo. È stata una delle lezioni che ha imparato dalla crisi economica del 2007-2011: si deve essere flessibili, non solo da un punto di vista organizzativo, ma anche in termini di diffusione geografica dei mercati finali". Inoltre, Terberg aggiunge: "i cambiamenti radicali non sono qualcosa di nuovo, anzi, si sono già verificati in passato. Ma oggi i cambiamenti radicali si susseguono a un ritmo senza precedenti. Monitoriamo i mercati da vicino e siamo sufficientemente pronti ad adeguarci e innovare. Rimanere con le mani in mano non è tra le opzioni contemplabili".

La quinta generazione

Terberg Group è attualmente gestito dalla quarta generazione della famiglia, ma due dei 40 membri che compongono la quinta generazione sono attivi in azienda. "Il 'comitato della quinta generazione' sta aiutando la generazione precedente a impegnarsi, entusiasmarsi, appassionarsi e a ispirare i membri della famiglia", afferma Terberg.

I membri della quinta generazione visitano ogni anno una delle società operative del Gruppo Terberg, ricevendo consigli sulla carriera professionale: ciò però non implica un ingresso automatico in azienda. Gli standard sono elevati, spiega Terberg: "I membri della famiglia che desiderano entrare in azienda devono avere il potenziale per diventare i leader di una delle aziende più grandi. Devono aver conseguito una laurea o un diploma di un altro istituto di istruzione professionale superiore. Devono inoltre vantare almeno cinque anni di esperienza lavorativa al di fuori del Gruppo. Dopo questo iter, possono fare domanda per un lavoro che verrà valutata dalla famiglia. La barriera d'ingresso è alta ma è anche il modo migliore per garantire la continuità della nostra azienda familiare. Infine, la generazione a cui appartengo è responsabile del corretto passaggio dell'azienda alla generazione successiva".

Fare leva sui punti di forza, trovandone di nuovi

Con la presente indagine si è voluto approfondire come le aziende intervistate operino e quale sia il loro livello di efficacia su una serie di ambiti chiave per il successo dell'impresa di famiglia nel lungo periodo, con l'obiettivo di fornire ai leader di aziende familiari spunti utili per rafforzare le proprie organizzazioni e perseguire la longevità dell'impresa.

Allineamento tra obiettivi familiari e aziendali

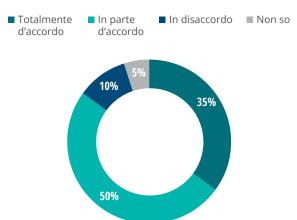
Dalle famiglie che considerano la propria azienda pronta ad affrontare le sfide dei prossimi 10-20 anni, ci si potrebbe aspettare un forte allineamento dei prossimi passi da compiere tra famiglia e business. Tuttavia, questa aspettativa non trova riscontro nella realtà.

Alla domanda se il piano a lungo termine dell'azienda sia allineato tanto agli obiettivi aziendali quanto a quelli dei membri della famiglia, solo il 35% degli intervistati si è detto pienamente d'accordo, mentre il 60% ha dichiarato di concordare solo in parte o non concordare affatto (Figura 2).

FIGURA 2

Solo il 35% degli intervistati afferma che gli obiettivi aziendali sono allineati con quelli familiari

"Il piano a lungo termine dell'azienda comprende gli obiettivi aziendali e gli obiettivi sia individuali che condivisi da tutti i membri della famiglia".



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

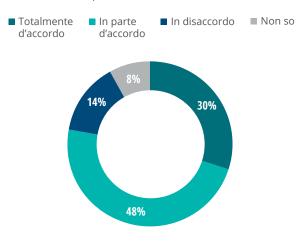
Questo dato mette in luce un tema 'caldo' per molte aziende familiari: gli obiettivi dei membri della famiglia possono entrare spesso in conflitto; eppure, gli obiettivi definiscono l'orientamento dell'attività aziendale e la mancanza di condivisione crea un terreno fertile per l'insorgere di divergenze in seno alla famiglia e per la perdita di competitività e resilienza dell'azienda familiare.

Lo stesso schema risulta evidente nella visione dello sviluppo dell'attività nei prossimi 10-20 anni (Figura 3), dove meno di un terzo degli intervistati afferma che la famiglia sia in pieno accordo in merito.

FIGURA 3

Meno di un terzo degli intervistati afferma che la propria famiglia è completamente d'accordo sullo sviluppo futuro dell'azienda

"La sua famiglia è d'accordo sullo sviluppo futuro dell'azienda nei prossimi 10–20 anni".



I nostri precedenti studi hanno dimostrato che la minaccia più grande per un'azienda familiare proviene raramente dall'esterno, ma molto più spesso nasce al suo interno.³

Per far fronte a questa minaccia, le aziende familiari non devono solo contare su una strategia chiara e facilmente comprensibile, ma anche su una visione ben definita in grado di raccogliere il consenso di tutti i membri della famiglia, a dispetto delle generazioni a cui appartengono e delle eventuali diverse prospettive o motivazioni.

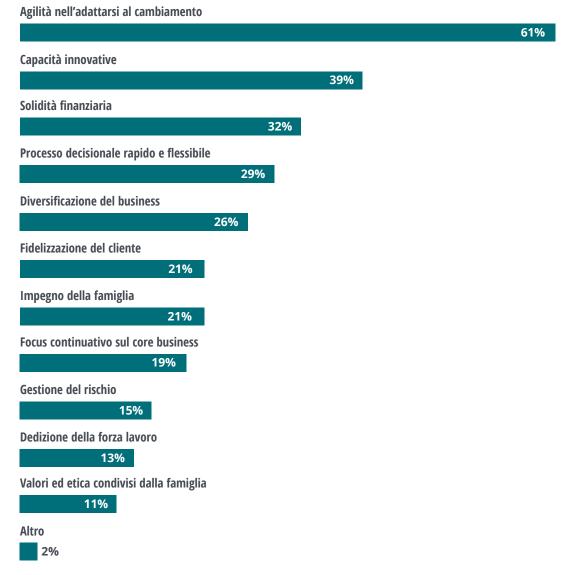
La flessibilità come risorsa

Le risorse intangibili molte volte consentono a un'azienda familiare di superare i conflitti e le avversità e continuare a prosperare. Le aziende familiari sono note perché sanno essere incisive quando il contesto lo richiede e possono adeguarsi agli scenari in continuo mutamento grazie alla loro flessibilità e adattabilità. Secondo il 61% degli intervistati, questo tipo di flessibilità rappresenta il fattore maggiormente decisivo per un'azienda familiare (Figura 4), insieme

FIGURA 4

La flessibilità e l'innovazione sono percepite come fattori fondamentali per supportare la solidità dell'azienda nei prossimi 10–20 anni

"Quali sono le principali caratteristiche che garantiranno la solidità dell'azienda nei prossimi 10–20 anni?"



ad altre caratteristiche quali la capacità d'innovazione (39%) e la solidità finanziaria (32%).

È interessante notare che solo il 21% degli intervistati ritiene che la fidelizzazione del cliente garantisca la solidità dell'azienda, anche se i profitti di molte aziende familiari dipendono tradizionalmente da una clientela fidelizzata.

Ciò può significare che la fidelizzazione del cliente non sia più una certezza: la digitalizzazione e la disponibilità di dati stanno cambiando rapidamente le modalità di interazione dei clienti con le aziende.

Spinta all'innovazione

Considerando che il 39% degli intervistati ritiene che le proprie capacità di innovazione rappresentino un fattore fondamentale a supporto dell'impresa, i leader delle aziende familiari dovrebbero prendere atto di questa forza e valorizzarla per generare maggiori benefici.⁴ A maggior ragione ciò deve avvenire in Italia dove la percentuale è del 62%.

È opinione comune che le aziende familiari, pur avendo risorse per farlo, tendano a essere avverse al rischio e poco propense a innovare, per il timore di incorrere in esiti negativi e di compromettere il patrimonio di famiglia. Tuttavia, i leader di aziende familiari devono essere consapevoli di essere vittime di un fenomeno noto come il "paradosso dell'innovazione". Rispetto alle realtà non familiari, è dimostrato che le aziende a conduzione familiare, sebbene siano meno propense a impegnarsi nell'innovazione, tendano a ottenere risultati migliori. 5

Se un'azienda familiare è in grado di superare l'iniziale riluttanza a cogliere le opportunità di innovazione, potrà raccogliere i frutti di un'innovazione più rapida ed efficace rispetto ai propri concorrenti.

Considerare la diversificazione

Solo il 26% degli intervistati ritiene che la diversificazione del business sia un modo per supportare l'attività nei prossimi 10-20 anni. Questo dato è coerente con l'idea che i titolari delle aziende familiari tendano a proteggere il loro *core business*, poiché questo rappresenta la propria eredità, e possono rivelarsi poco propensi a spingersi oltre i sentieri già battuti. Alcune aziende familiari, tuttavia, stanno uscendo da questo schema, adottando un approccio più lungimirante di gestione del portafoglio e investendo in attività più periferiche (come l'espansione in settori limitrofi o per area geografica). Nonostante il vantaggio che l'investimento in un portafoglio diversificato può portare all'azienda, questo approccio potrebbe anche rivelarsi un'operazione complessa, soprattutto nel caso in cui i membri della famiglia non siano allineati in termini di visione e propensione al rischio.

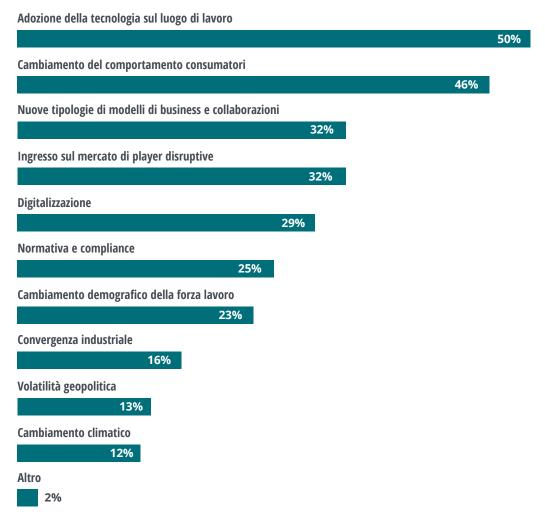
L'impatto della tecnologia sul luogo di lavoro

Alla domanda su quali siano i fattori che avranno il maggior impatto sui mercati di pertinenza nei prossimi 10-20 anni, il 50% dei leader d'impresa ha risposto l'adozione della tecnologia sul luogo di lavoro (Figura 5). Questo dato sottolinea la necessità di cambiare approccio rispetto alla tecnologia o ai rischi, per non restare indietro rispetto alla concorrenza. Ad esempio, sebbene le aziende familiari contino tradizionalmente su una forza lavoro fedele, affiancare al personale umano soluzioni di intelligenza artificiale potrebbe creare una nuova dimensione in grado di aiutare le aziende a raggiungere nuovi livelli di efficienza e conoscenza. Per sfruttare appieno il potenziale di questa tecnologia, l'azienda potrebbe però aver bisogno di riconsiderare le modalità di interazione tra uomo e macchine nell'ambiente lavorativo⁶, riformulando le idee sulla tipologia di lavoro da svolgere, sui soggetti che lo eseguono e sull'ambiente in cui viene effettuato.7

FIGURA 5

L'adozione della tecnologia sul luogo di lavoro è considerato il principale fattore in grado di incidere sui mercati

"Selezioni dall'elenco un massimo di tre fattori che incideranno maggiormente nei prossimi 10-20 anni sulle condizioni dei mercati in cui opera attualmente la sua azienda".



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

È opinione comune che le aziende familiari, pur avendo risorse per farlo, tendano a essere avverse al rischio e poco propense a innovare, per il timore di incorrere in esiti negativi e di compromettere il patrimonio di famiglia.

SCM GROUP: L'INNOVAZIONE ATTRAVERSO LA TRADIZIONE

SCM Group, con sede a Rimini (Italia), è stato fondato nel 1935 da Lanfranco Aureli e Nicola Gemmani. L'azienda produce macchinari per la lavorazione del legno e macchine per materiali avanzati quali plastica, vetro, alluminio, marmo e carbonio. Presente in 10 paesi e cinque continenti, SCM Group conta 4.000 dipendenti e 29 business unit per un fatturato annuo di circa 840 milioni di dollari.⁸

Nel 2001, Valentina Aureli è diventata presidente e membro del Consiglio di Amministrazione della holding di SCM Group, Ageco, e CEO di una delle sue associate, SCM Immobiliare.

Mantenere l'equilibrio tra gli interessi condivisi delle famiglie e il business

SCM Group è di proprietà di due famiglie, ciascuna delle quali detiene il 50% delle azioni della società. In che modo si riesce a mantenere un equilibrio tra gli obiettivi individuali e condivisi delle famiglie e gli interessi dell'azienda? Valentina Aureli spiega che "essendo due le famiglie che detengono la società, gli obiettivi aziendali sono sempre al primo posto. Grazie alla nostra struttura di governance, siamo in grado di salvaguardare i valori aziendali. I membri di entrambe le famiglie hanno l'opportunità di entrare in azienda e specializzarsi in un determinato ruolo".

Poiché entrambe le famiglie diventano più numerose e molti membri della quarta generazione hanno espresso il proprio interesse ad entrare in azienda, la situazione comincia a complicarsi. È per questo, afferma Aureli, che "nei prossimi 10 anni la governance familiare diventerà ancora più centrale di quanto non sia già ora".

Le prospettive in materia di proprietà

I membri familiari con ruolo direttivo di SCM Group intendono mantenere l'attività in seno alla famiglia, ma come sottolinea Aureli: "Con due famiglie azioniste, è assolutamente necessario essere sulla stessa lunghezza d'onda". Aureli aggiunge: "La mia famiglia ha sempre avuto un orientamento internazionale, mentre l'altra famiglia ha una visione più locale. Ma le due famiglie hanno un ottimo rapporto di collaborazione: c'è una buona chimica".

Per quanto riguarda la proprietà, Aureli afferma "non abbiamo intenzione di vendere l'azienda a terzi". Aureli aggiunge che questa opzione sarebbe l'ultima delle possibilità, nel caso in cui, ad esempio, l'azienda dovesse trovarsi ad affrontare difficoltà finanziarie o fosse incapace di reagire a cambiamenti radicali.

"Avere un'impresa di private equity o un investitore strategico nel Consiglio di Amministrazione è una opzione valida, ma non è la soluzione più sostenibile", dice Aureli. "La mentalità finanziaria molto probabilmente non corrisponde alla nostra mentalità familiare. Noi ci concentriamo sul lungo periodo, mentre nell'altro caso si è più interessati al ritorno sugli investimenti nel breve termine".

Innovazione e sostenibilità

Nel corso degli anni, SCM Group si è aggiudicato molti premi per l'innovazione. Aureli ritiene che l'innovazione sia un elemento chiave per la solidità dell'azienda. "L'innovazione si basa sulla nostra tradizione di famiglia", afferma Aureli. "È un legame tra la nostra eredità e il futuro. Sfruttiamo la tradizione per mettere a punto nuovi prodotti. Siamo in grado di reinterpretare risorse e conoscenze del passato con innovazioni e tecnologie attuali. Siamo fedeli al nostro DNA".

Senza innovazione, continua Aureli, SCM Group non potrebbe offrire valore aggiunto ai clienti. "Dobbiamo continuare a riconoscere le esigenze dei nostri clienti", spiega Aureli. "Se perdiamo questa dimensione è impossibile rimanere sulla giusta strada per il futuro".

L'orgoglio dell'azienda familiare

Secondo Aureli, le diverse aziende familiari sono legate da un vincolo intangibile. "Le aziende familiari devono essere fiere di far parte di un ambiente comune e condividere caratteristiche simili. Affrontano lo stesso tipo di nuove sfide, anche in paesi diversi. Nutrono tutte l'ambizione di fare ancora meglio dei propri padri e delle proprie madri".

Aureli parla anche del valore creato dalle aziende familiari che, sostiene, non "è il valore concepito dagli enti finanziari". Aureli afferma: "Creare valore in un'azienda familiare è una questione etica. É qualcosa di cui ci si prende cura. Ed è anche una responsabilità sociale. Gli asset finanziari non sono importanti, lo è la propria eredità, ciò che si fa per la regione dalla quale si proviene, ciò che si fa per i dipendenti, la propria reputazione, l'onestà: questo è quello che conta veramente".

Allineare le azioni a breve alla visione a lungo termine

I mercati in continua evoluzione pongono le aziende di fronte a cambiamenti, che sono determinati da fattori quali le preferenze dei consumatori, i cicli economici⁹ e, più recentemente, gli effetti della distruption. Considerando i repentini mutamenti delle esigenze aziendali, per le imprese a conduzione familiare può rivelarsi difficile allineare gli obiettivi a lungo termine con le azioni a breve. Tale integrazione, tuttavia, è un fattore di primaria importanza per garantire la continuità del business.

OME QUALSIASI IMPRESA, l'azienda familiare deve avere ben chiara la direzione in cui concentrare i propri sforzi: senza obiettivi definiti, un'azienda corre il rischio di essere travolta da cambiamenti sempre più rapidi e dalla disruption. La sfida è, dunque, mantenere la propria rotta in tutti gli adeguamenti aziendali alle esigenze quotidiane, assicurandosi che il percorso intrapreso conduca alla meta di lungo termine desiderata.

Obiettivi finanziari e distruption

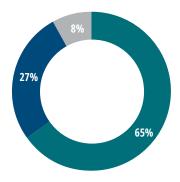
Il 65% degli intervistati (figura 6) ritiene che, nel lungo periodo, il valore dell'azienda rivesta una maggiore importanza rispetto ai rendimenti finanziari di breve termine. Questo schema di priorità trova riscontro nelle decisioni operate ogni giorno e, seppure inaspettatamente, si riscontra anche tra i leader di aziende familiari appartenenti alla prima generazione. Anziché concentrare l'attenzione esclusivamente sulle nuove azioni che potrebbero sviluppare l'azienda nel breve periodo, come ci si potrebbe aspettare, anche le aziende familiari più giovani tendono a operare decisioni volte a favorire l'incremento del valore a lungo termine.

FIGURA 6

Per la maggior parte degli intervistati, il valore a lungo termine riveste una maggiore importanza rispetto ai risultati a breve termine

"Quali tra le seguenti affermazioni descrive meglio la situazione della sua azienda al momento di prendere decisioni quotidiane?"

- Il valore dell'azienda nel lungo periodo vale più dei risultati a breve termine
- A volte dobbiamo dare priorità agli obiettivi finanziari rispetto al valore dell'azienda
- Siamo sotto forte pressione per raggiungere ritorni finanziari a breve termine



Definire gli obiettivi a breve termine

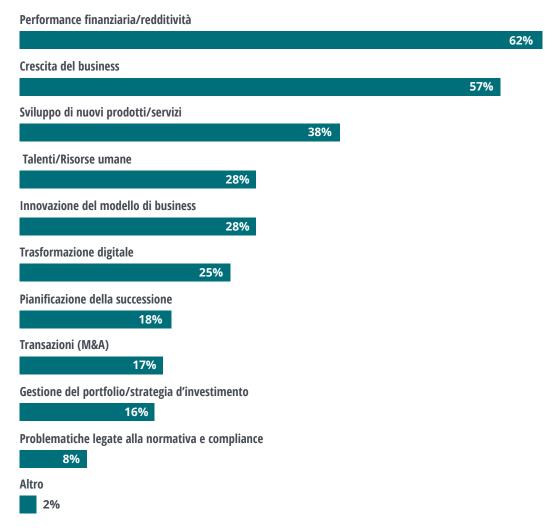
Nonostante la maggiore importanza attribuita al valore a lungo termine rispetto a rendimenti finanziari più immediati, il 62% degli intervistati afferma che la performance finanziaria/redditività è il principale obiettivo nell'arco dei prossimi 12 mesi (Figura 7). Anche la crescita è un fattore rilevante, sia nel paese in cui ha sede l'azienda familiare che all'estero. L'attenzione al profitto nel breve termine e alla crescita sembra contrastare con l'orientamento a lungo termine della maggior parte delle aziende familiari, indicando un'incoerenza tra dichiarato e comportamento effettivo nei diversi orizzonti temporali. Tra le altre priorità nel breve

termine rientrano lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, che rappresenta una componente fondamentale per la sopravvivenza, ma anche per la prosperità economica e il vantaggio competitivo dell'azienda. Inoltre, l'innovazione del modello di business può costituire un vantaggio competitivo, capace di contribuire alla crescita di valore delle imprese familiari. L'analisi del modello di business di un'azienda e il reperimento di nuove modalità di gestione o di organizzazione sono un fattore fondamentale in un contesto imprenditoriale caratterizzato da cambiamenti repentini. È anche importante realizzare una visione a lungo termine, poiché i leader devono pensare ora a quale tipo di azienda il business deve tendere per prosperare in futuro.

FIGURA 7

La performance finanziaria e la crescita sono le principali priorità per il prossimo anno

"Dal seguente elenco selezioni le tre principali priorità del Consiglio di Amministrazione per i prossimi 12 mesi".



Priorità di natura non finanziaria

Le aziende familiari hanno spesso priorità che vanno al di là degli obiettivi finanziari, i quali di norma caratterizzano le altre imprese. ¹⁰ Ad esempio, l'armonia familiare e l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda sono due obiettivi di natura non finanziaria che fungono da punti di riferimento per il processo decisionale.

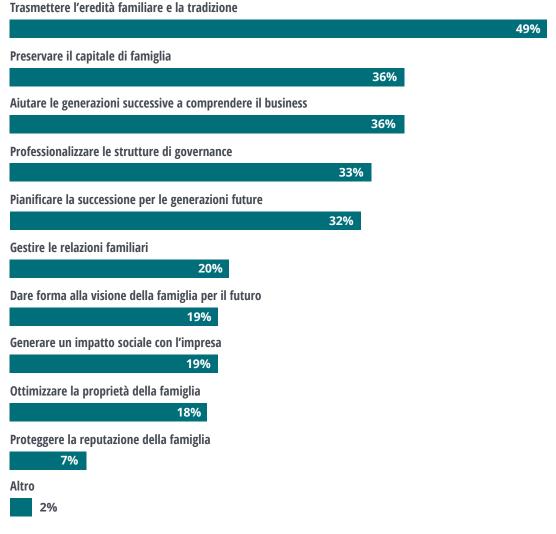
Mentre le aziende non familiari tendono a concentrarsi sull'ottimizzazione finanziaria, le aziende familiari attribuiscono valore alla propria identità e alla coesione familiare, una forma di ricchezza non finanziaria spesso definita come ricchezza socio-emotiva.

Gli intervistati hanno individuato nella trasmissione dell'impronta familiare e della tradizione le loro principali priorità a lungo termine (Figura 8).

FIGURA 8

La trasmissione dell'impronta familiare e della tradizione della famiglia è la priorità più importante degli intervistati per i prossimi 10-20 anni

"Quali sono le priorità della famiglia per l'azienda per i prossimi 10-20 anni?"



Trasmettere l'impronta familiare, tuttavia, è più semplice a dirsi che a farsi. La strada per raggiungere questo obiettivo è lastricata di emozioni, l'esatto opposto delle forze economiche. Molti leader delle aziende familiari la considerano una responsabilità imprescindibile per le prossime generazioni, e per raggiungerla devono promuovere l'allineamento tra strategia aziendale e strategia familiare.

Di norma, le aziende familiari adottano una gestione prudente del rischio relativamente alle proprie azioni strategiche, poiché alla base della loro strategia di crescita c'è un forte desiderio di conservare il capitale di famiglia da una generazione all'altra. Questo desiderio spinge molte famiglie a costituire un family office come strumento di gestione degli investimenti congiunti di famiglia, come in filantropia, o ad avere partecipazioni in altre società o in progetti speciali, quali le imprese di private equity. Per molte di queste realtà, la conservazione del capitale e la crescita sono obiettivi centrali che le future generazioni dovranno comprendere e implementare.

Preparare la prossima generazione

Un'altra priorità urgente per i leader delle aziende familiari è rappresentata dalla capacità di preparare alla leadership la generazione futura, affiancandola nel capire il business e promuovendone la curiosità intellettuale. I giovani leader delle aziende familiari hanno il compito di continuare a far crescere l'azienda dopo averne preso il controllo, tutelando l'eredità e le tradizioni di famiglia e attuando il cambiamento – una fase nota come il "paradosso della continuità". 11 Non esiste il momento giusto per cominciare, in quanto la preparazione di un individuo alla leadership dipende dal suo sviluppo personale. Tuttavia, pianificare la successione e aiutare il successore a comprendere in profondità l'attività aziendale, con anticipo e senza pressioni, riduce i potenziali problemi e limita contrasti imprevisti. Inoltre, i piani di successione possono accrescere nel successore designato il "desiderio" di diventare il prossimo leader.

SOMIC ISHIKAWA: PREPARARSI ALLE SFIDE FUTURE CON LA RICCHEZZA MENTALE

Fondata nel 1916 in Giappone, Somic Ishikawa è una società di proprietà della famiglia Ishikawa, nella cui gestione sono impegnate la terza e la quarta generazione. L'azienda costruisce componenti per auto ed è uno dei più importanti produttori di giunti sferici del mondo; Somic Ishikawa è la principale società operativa del Gruppo Somic Ishikawa con un fatturato annuo consolidato di circa 700 milioni di dollari. 12

Shogo Ishikawa, membro della quarta generazione dell'azienda di famiglia, è il presidente del Consiglio di Amministrazione di Management Holdings Inc., la holding del Gruppo Somic Ishikawa. Shogo Ishikawa è anche il direttore generale della divisione di gestione delle promozioni dell'azienda.

Definizione delle priorità

Riflettendo sulle priorità a lungo e a breve termine di Somic Ishikawa, Shogo Ishikawa descrive la costituzione dell'azienda, avvenuta oltre 100 anni fa, e ricorda come da sempre sia una Private Company a conduzione familiare. Ishikawa sottolinea come l'azienda non sia soggetta ad alcun tipo di pressione o richiesta da parte del mercato azionario. Pertanto, afferma Ishikawa, "nel quotidiano concentriamo i nostri sforzi sulla capacità di soddisfare adeguatamente le esigenze dei clienti esistenti e di mantenere la solidità finanziaria necessaria per l'espansione in nuovi settori. Dato che l'automotive è un settore in forte trasformazione causa digitalizzazione e l'ingresso in scena di nuovi operatori, allargare il business in altre aree è un'opzione strategica rilevante per garantire continuità al Gruppo Somic Ishikawa".

Ishikawa ricorda l'importanza di garantire che i valori condivisi siano allineati quando si discute e si lavora sulle priorità a breve termine. Ciò è anche vero per la principale priorità a lungo termine dell'azienda: la capacità di tradurre in azione i propri valori condivisi da parte dei membri della famiglia e dei dirigenti che non appartengono alla famiglia. Tali valori, afferma Ishikawa, quali "ad esempio, lo studio umile del passato, la scoperta curiosa di qualcosa che non abbiamo mai visto prima e il coraggio di prendere decisioni", sono le "fonti della dinamica dell'azienda familiare". Grazie a questo approccio, afferma Ishikawa, "i componenti della famiglia coinvolti nella gestione possono sfruttare appieno il fatto di essere una Private Company a conduzione familiare".

continua nella pagina seguente...

Allineare gli obiettivi familiari con le esigenze future dell'azienda

Secondo Ishikawa, la sua famiglia si riunisce regolarmente per "riaffermare che tutti i componenti della famiglia hanno desideri personali e che il business costituisce un asset condiviso, il cui successo influenza a sua volta i successi individuali e familiari". La partecipazione dei membri della famiglia a queste riunioni è un fattore cruciale, perché per i singoli individui si tratta di un'opportunità di condivisione del proprio punto di vista sull'azienda e, al contempo, di ascolto degli altri. Ishikawa aggiunge: "Lasciamo da parte le emozioni e ci concentriamo sull'azienda. Tutto questo aiuta il patriarca a prendere una decisione finale sulla direzione futura dell'azienda".

Caratteristiche essenziali per il lungo periodo

L'elemento chiave della sostenibilità del Gruppo Somic Ishikawa, a parere di Ishikawa, risiede nella formazione dei membri della famiglia. "Se non forniamo un'adeguata formazione ai membri della famiglia, come possiamo formare i dipendenti e i dirigenti che non appartengono alla famiglia? I membri della famiglia devono avere la stessa interpretazione dello stile e dei valori condivisi della nostra famiglia. Abbiamo messo a punto un sistema con cui formare i nuovi o i giovani membri della famiglia".

Immaginare il futuro

In merito a quali potranno essere le condizioni del mercato di riferimento dell'azienda tra 10-20 anni, Ishikawa dice: "Oggi viviamo un momento caratterizzato da cambiamenti senza precedenti che nessun membro della nostra famiglia ha mai affrontato in passato. È ovvio che le innovazioni digitali come le auto a guida autonoma, le vetture connesse e il sistema MaaS [Mobility as a Service] hanno trasformato il contesto della nostra attività". Citando come esempio i cambiamenti nelle relazioni con i clienti e nella clientela aziendale, Ishikawa spiega: "Uno dei nostri clienti più importanti, che produce automobili giapponesi, ha chiaramente ridefinito la propria azienda trasformandola in una società di servizi per la mobilità. Questa trasformazione ha avuto ripercussioni sul nostro rapporto con il cliente: non lavoriamo unicamente per fornire prodotti in grado di soddisfare le specifiche richieste ma collaboriamo anche con i clienti per trasformare le idee in nuove iniziative. Inoltre, in un futuro non troppo lontano potremmo avere nuove tipologie di clienti che non saranno produttori di automobili."

"Per comprendere come sarà il mercato tra 10 - 20 anni," aggiunge Ishikawa, "sono sempre aperto al confronto per sviluppare nuove idee o conoscenze". Ishikawa raccoglie questi suggerimenti parlando con una rete di collaboratori esterni che studiano i clienti dell'azienda, con altri produttori di componenti per auto, con esperti al di fuori del settore automobilistico, accademici, enti governativi e consulenti.

Conservare la ricchezza

Ishikawa attribuisce una grandissima importanza alla conservazione del patrimonio della famiglia. "Ritengo che il patrimonio familiare sia molto di più del patrimonio finanziario", afferma Ishikawa. "È la ricchezza mentale che nasce dalla combinazione del patrimonio finanziario e dei legami familiari. Per conservare questa ricchezza mentale abbiamo adottato il seguente processo: a ogni membro della famiglia viene offerta una buona opportunità all'interno dell'impresa e viene reso responsabile dei risultati conseguiti, mentre gli altri membri gli forniscono il proprio supporto avanzando talvolta critiche costruttive. Questo processo crea un ambiente in cui ci si sente connessi e appartenenti alla famiglia". futuro Shogo Ishikawa conclude che "la ricchezza mentale è un fattore di primaria importanza per promuovere la sostenibilità della nostra azienda familiare".

Quattro fattori fondamentali a sostegno dell'impresa

Dalla nostra ricerca emerge che esistono quattro dimensioni interdipendenti e fondamentali che possono aiutare le aziende familiari a conseguire i loro obiettivi e a sostenere il business: proprietà, governance, successione e strategia. Di seguito analizziamo come gli intervistati percepiscono il loro grado di preparazione in tali ambiti e quale sia la loro prospettiva per il lungo periodo.

Proprietà

La proprietà della famiglia è ciò che caratterizza un'azienda familiare. Se un'azienda di famiglia tende a rimanere a matrice familiare durante le fasi della sua espansione, la proprietà può essere suddivisa tra i membri delle generazioni successive. Potrebbero però sorgere disaccordi tra i membri familiari o con persone esterne alla famiglia in merito agli obiettivi strategici dell'azienda, che potrebbero impedire di fatto alla dirigenza di prendere decisioni efficaci per stare al passo con i cambiamenti.

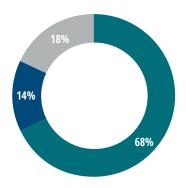
Due terzi degli intervistati (68%) si aspetta che la propria azienda venga tramandata di generazione in generazione all'interno della famiglia (Figura 9); tale intenzione è critica nel determinare la direzione da prendere nel lungo periodo. Inoltre, è chiaramente correlata a obiettivi di natura non finanziaria che consentono ai membri della famiglia di

FIGURA 9

Il 68% degli intervistati desidera che l'azienda resti di proprietà della famiglia

"La proprietà dell'azienda verrà tramandata ai membri della famiglia?"

■ Sì ■ No ■ Non so



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

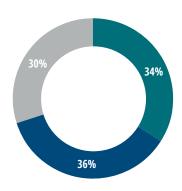
identificarsi con l'azienda, di rafforzare i legami affettivi nei confronti della famiglia e dell'impresa (ad esempio, infondendo un senso di orgoglio) e di mantenere le relazioni sociali.13 Di fatto, mantenere il controllo e l'influenza sull'azienda (o sulla proprietà) da parte della famiglia è a sua volta un obiettivo di natura non finanziaria. In generale, le famiglie sono meno propense a vendere o a chiudere la propria azienda e tendono a sopportare le crescenti difficoltà finanziarie: così facendo, evitano di sacrificare i loro obiettivi di natura non finanziaria o di ricchezza socio-emotiva.¹⁴ Ma vendere una parte dell'azienda per ottenere maggiori successi finanziari in futuro è un'altra questione. Il 34% circa degli intervistati afferma di essere disposto a cedere la proprietà dell'azienda al fine di favorire il successo finanziario dell'impresa nel lungo periodo - una percentuale molto vicina a chi invece si dice contrario (Figura 10).

FIGURA 10

Circa un terzo degli intervistati è disposto a cedere il controllo dell'azienda familiare in cambio di maggiore successo finanziario nel lungo periodo

"È disposto a cedere il controllo dell'azienda familiare per conseguire maggiore successo finanziario nel lungo periodo?"

■ Sì ■ No ■ Non so



Quello che molte famiglie forse non realizzano è che raggiungere un maggiore successo finanziario, anche a costo di cedere la proprietà, possa indirettamente contribuire al raggiungimento degli obiettivi di natura non finanziaria della famiglia. Sebbene le aziende familiari dispongano talvolta di flussi di cassa interni che consentono loro di evitare di ricorrere a capitali esterni, la maggior parte sarà costretta a ricercare mezzi di finanziamento alternativi a causa dei sempre più rapidi processi d'innovazione e dal ciclo di vita dei prodotti. La carenza di finanziamenti, infatti, può limitare la capacità d'innovazione dell'azienda e le possibilità di rimanere al passo con la concorrenza. Vendere quote di minoranza è un modo per attrarre capitali esterni che possono favorire la crescita e l'innovazione. Uno svantaggio, però, è che gli azionisti esterni hanno talvolta orizzonti temporali molto più brevi per valutare il rendimento, e ciò potrebbe indurre la famiglia a prendere decisioni indesiderate per aumentarne il profitto di breve termine.

Per contenere tale rischio, le imprese familiari dovrebbero prendere in considerazione la possibilità di vendere quote di minoranza ad altre aziende familiari o family office come alternativa per attrarre capitali. Il vantaggio di entrare in contatto con un'altra azienda familiare è che spesso si condividono esperienze e contesti simili e che investe con ottiche di lungo termine.

Governance

Un'azienda familiare deve mirare ad avere una struttura di governance efficace, non solo per l'impresa (tramite la governance del Consiglio di Amministrazione), ma anche per la famiglia stessa.

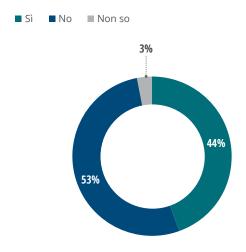
La governance familiare si riferisce alle strutture e ai processi che le famiglie utilizzano per organizzarsi e per gestire il loro rapporto con l'azienda. Una struttura di governance familiare ben progettata e correttamente attuata può aiutare a definire i confini e a creare chiarezza. Le strutture di governance formali creano una base per discutere di cultura, valori e visione, elementi fondamentali per mettere d'accordo i membri della famiglia sulla direzione da dare all'azienda. Tra i vantaggi si contano maggiore armonia tra i membri della famiglia, più orientamento al risultato e passaggi generazionali più facili. Tuttavia, per essere efficace, la governance familiare deve riflettere la cultura, le dinamiche e gli obiettivi univoci che caratterizzano la famiglia.

Gli intervistati hanno adottato diversi approcci alla governance familiare (Figure 11 e 12). A tale scopo è abbastanza diffuso l'uso di riunioni familiari, così come di consigli di famiglia (il 35% degli intervistati dispone di consigli formali mentre per il 44% sono informali) e il ricorso agli statuti familiari (di cui usufruisce il 44% delle imprese intervistate).

FIGURA 11

Il 44% degli intervistati dispone di uno statuto familiare

"Dispone di uno statuto familiare?"

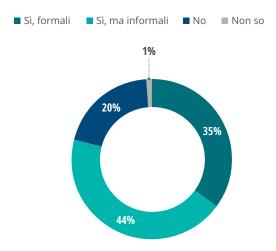


Source: Deloitte global family business survey, 2019.

FIGURA 12

Il 35% degli intervistati organizza riunioni familiari formali mentre un ulteriore 44% organizza riunioni familiari informali

"Organizza riunioni familiari?"



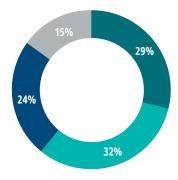
Per quanto riguarda la composizione del Consiglio di Amministrazione, la situazione appare piuttosto eterogenea: circa un terzo degli intervistati (29%) dichiara che la maggioranza dei membri è esterna alla famiglia, mentre il 32% afferma che il Consiglio di Amministrazione include la presenza di membri esterni, ma in minoranza rispetto ai membri della famiglia (Figura 13). La restante parte dice di non disporre di un consiglio formale (15%) oppure che il consiglio è composto esclusivamente dai membri della famiglia (24%).

FIGURA 13

Solo un terzo degli intervistati (29%) afferma che la maggioranza del Consiglio di Amministrazione è composta da membri non appartenenti alla famiglia

"Nel Consiglio di Amministrazione della sua azienda, vi sono persone che non fanno parte della famiglia proprietaria dell'azienda?"

- Sì, i membri esterni sono in maggioranza nel Consiglio d'Amministrazione
- Sì, ma i membri esterni sono in minoranza nel Consiglio d'Amministrazione
- No, il nostro Consiglio d'Amministrazione è costituito unicamente da membri della famiglia
- Non applicabile, non abbiamo un Consiglio d'Amministrazione formale



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Sebbene sia difficile individuare la composizione del Consiglio di Amministrazione ideale, le aziende familiari senza membri esterni nell'organo di amministrazione potrebbero precludersi i benefici che derivano dalla contaminazione tramite influenze esterne. Gli amministratori indipendenti possono condividere conoscenze ed esperienze preziose all'interno di un'azienda familiare. Inoltre, non presentando legami emotivi e finanziari, come invece accade per gli altri membri della famiglia, possono fornire un utile punto di vista esterno. Questa prospettiva può essere particolarmente

vantaggiosa nel determinare gli approcci ai piani di successione, alla gestione del rischio e alle politiche retributive, nonché nel mediare i contrasti che possono sorgere tra la famiglia e i dirigenti alla famiglia. Nella migliore delle ipotesi, gli amministratori indipendenti possono aiutare la famiglia proprietaria a concentrarsi sulla gestione dell'impresa, anziché sulla sua proprietà. In generale, gli amministratori esterni alla famiglia considerano interessante collaborare con un'azienda a gestione familiare, sebbene i membri della famiglia siano più propensi a fare affidamento sull'esperienza e il giudizio interni.

Successione

Per quanto riguarda la successione, il 30% degli intervistati afferma che preferirebbe trasferire sia la proprietà che la gestione dell'azienda ai membri della famiglia; il 13% preferirebbe trasferire solo la gestione, mentre il 20% solo la proprietà (Figura 14). Complessivamente, queste percentuali indicano che la maggior parte degli intervistati (63%) intende mantenere la successione all'interno della famiglia.

FIGURA 14

Il 63% degli intervistati preferirebbe mantenere la proprietà dell'azienda, la gestione o entrambe all'interno della famiglia

"Secondo lei, come dovrebbe svolgersi il piano di successione della leadership nella sua azienda? Indichi l'opzione preferita".

- Trasferire la governance (management e proprietà) dell'azienda alla generazione successiva
- Trasferire la proprietà dell'azienda alla generazione successiva
- Designare un nuovo leader esterno alla famiglia pur mantenendo la proprietà
- Trasferire il management dell'azienda alla generazione successiva pur mantenendo la proprietà
- Vendere a terzi
- Designare un leader esterno alla famiglia condividendo la proprietà
- Offerta pubblica (IPO)
- Non so

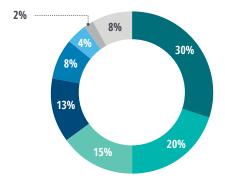
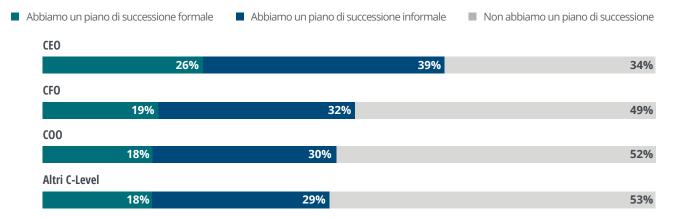


FIGURA 15

Solo il 26% degli intervistati dispone di un piano di successione formale per la posizione di CEO "La sua azienda ha attuato un piano di successione della leadership?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

L'aspetto più allarmante è che un'ampia parte dei leader intervistati non ha attuato piani di successione né formali né informali per le posizioni strategiche all'interno dell'azienda (Figura 15). Ad esempio, solo il 26% dispone di un piano di successione formale per la posizione di CEO e una percentuale ancora più bassa si riscontra per le altre posizioni dirigenziali. In linea con le ricerche sulle aziende familiari degli ultimi 30 anni, questi risultati non evidenziano uno scostamento da quanto storicamente rilevato.

Molte aziende familiari ritengono ancora di poter fare a meno di un piano di successione scritto per il futuro dei propri leader. Questo evidenzia come, nonostante l'orientamento a lungo termine, molte aziende familiari devono ancora fare i conti con il processo di successione, che segna un passo fondamentale per il futuro dell'azienda.

I piani di successione sono importanti per tutte le imprese familiari, specialmente per quelle famiglie che desiderano trasferire l'azienda. Disporre di un piano e/o di un processo di successione solido è una parte essenziale della governance. Ma i piani di successione non sono l'unico passo importante da compiere: è necessario anche coinvolgere le generazioni future nell'impresa. Questo può avvenire educando i membri più giovani della famiglia sulla visione e sui valori dell'azienda, sviluppando e analizzando le loro capacità, affidando loro responsabilità dirigenziali e/o la proprietà, pianificando un trasferimento di proprietà vantaggioso dal punto di vista fiscale e modificando la strategia di uscita in base alle necessità.

Strategia

La pianificazione strategica è fondamentale per una crescita redditizia. Di norma, riguarda attività come l'analisi del panorama competitivo, la decisione sulle opportunità di mercato e la revisione di opzioni per finanziare la crescita. Ma per la loro strategia, le aziende familiari devono anche tenere conto delle preferenze dei membri della famiglia.

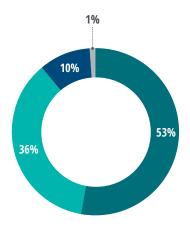
Tuttavia, più l'azienda è storica, maggiori sono i membri della famiglia e gli interessi coinvolti, il che rende i processi per la definizione della strategia più complessi da gestire. Al contrario, nelle aziende familiari più giovani, la strategia riflette semplicemente gli obiettivi del proprietario. Il 53% degli intervistati dichiara che la propria azienda familiare dispone di un piano strategico formale, ma un altro 36% rivela che il piano strategico da loro implementato è informale (figura 16). Circa il 10% dice di non possedere alcun piano strategico.

FIGURA 16

L'89% dichiara di possedere un piano strategico, ma solo il 53% l'ha formalizzato

"La sua azienda ha attuato un piano strategico?"

- Abbiamo un piano formale Abbiamo un piano informale
- Non abbiamo un piano strategico Non so



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

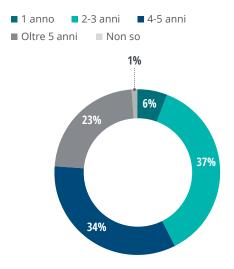
Delle aziende che possiedono un piano strategico, formale o di altro tipo, il 71% ha previsto un piano solo per i prossimi 2-5 anni, mentre un altro 6% unicamente per l'anno successivo (figura 17). Le aziende più giovani del campione tendono a lavorare con orizzonti temporali più brevi rispetto a quelle che esistono da più generazioni. Un orizzonte di pianificazione relativamente breve, implica che molte aziende familiari adottino quello che può essere definito un "approccio reattivo" nella strategia: cercano quindi di individuare e rispondere agli eventi il più rapidamente possibile non appena accadono.

Un simile approccio, comporta una distribuzione delle risorse aziendali in una crescente serie di iniziative, che, a loro volta, generano ulteriori attività e può provocare una dispersione di energie non congeniale al conseguimento della visione di lungo periodo.¹⁵

FIGURA 17

Il 77% degli intervistati riferisce che la strategia della loro azienda si sviluppa su un orizzonte temporale di 1-5 anni

"Quanti anni copre la strategia di business della sua azienda?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

I leader di aziende familiari devono contrastare la miopia con cui approcciano la strategia, soprattutto se si considera il loro orientamento a lungo termine in questioni come la proprietà, la successione e l'eredità. È essenziale tradurre l'ampio orizzonte temporale che caratterizza la loro visione in piani strategici orientati al futuro, che permettano di comprendere chiaramente come evolverà il contesto in cui operano. La sfida non è solo quella di creare strategie a supporto della visione a lungo termine della famiglia per l'azienda, ma anche di assicurarsi che tale percorso corrisponda agli obiettivi condivisi dalla famiglia.

Delle aziende che possiedono un piano strategico, formale o di altro tipo, il 71% ha previsto un piano solo per i prossimi 2-5 anni, mentre un altro 6% unicamente per l'anno successivo.

Uno sguardo di sintesi sul campione italiano

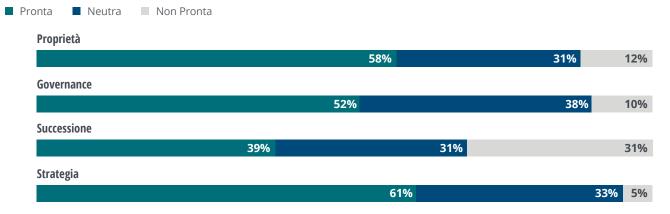
Per comprendere come le aziende del nostro Paese si stiano muovendo per raggiungere un equilibrio tra i due orizzonti temporali, abbiamo analizzato più in dettaglio le opinioni dei 42 imprenditori italiani intervistati.

Pronti per le sfide future?

FIGURA 1 | ITALIA

Indice di fiducia

"Qual è l'attuale livello di preparazione dell'azienda per far fronte alle sfide dei prossimi 10-20 anni in ciascuno dei seguenti ambiti?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Nel raccogliere le sfide in una prospettiva di lungo termine (10-20 anni) le imprese italiane si sentono pronte in 3 ambiti su 4 (Strategia, Proprietà e Governance).

L'unico elemento di debolezza dell'attuale livello di preparazione delle aziende italiane lo si ravvisa sul tema della Successione.

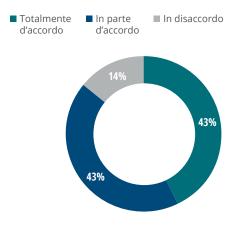
I dati italiani sono in linea con il panel global: stessa situazione, seppur con sfumature differenti, si rileva nelle altre aree geografiche esplorate dal report (EMEA, Asia Pacific e Americhe).

Fare leva sui punti di forza, trovandone di nuovi

FIGURA 2 | ITALIA

Allineamento tra obiettivi familiari e aziendali

"Il piano a lungo termine dell'azienda comprende gli obiettivi aziendali e gli obiettivi sia individuali sia condivisi di tutti i membri della famiglia".



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

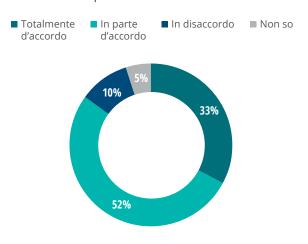
Guardando ai piani a lungo termine delle aziende, gli imprenditori italiani intervistati hanno affermato che c'è un allineamento totale (43%) o parziale (43%) tra gli obiettivi dell'impresa e quelli dei membri familiari. Solo nel 14% sussiste un disallineamento forte.

Nel confronto rispetto al panel internazionale, si nota come nel nostro Paese la quota di imprese che nel proprio piano a lungo termine tiene conto sia degli obiettivi di business sia di quelli familiari risulti leggermente più alta rispetto alla media internazionale.

FIGURA 3 | ITALIA

Sviluppo futuro dell'azienda

"La sua famiglia è d'accordo sullo sviluppo futuro dell'azienda nei prossimi 10–20 anni".



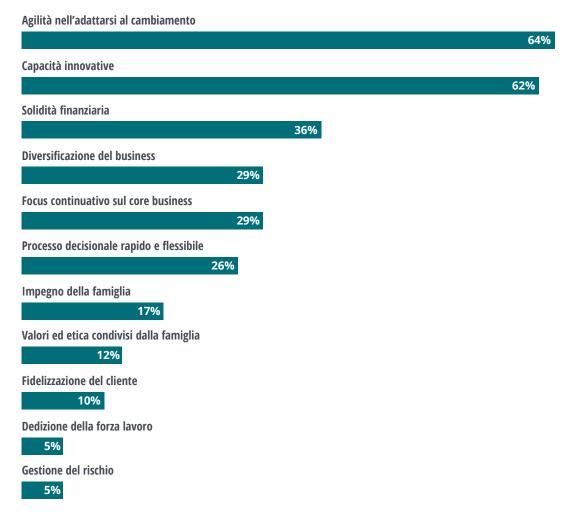
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Il 52% delle famiglie italiane si dichiara parzialmente d'accordo su quelli che sono gli sviluppi futuri della propria impresa nei prossimi 10-20 anni, mentre il 33% afferma di essere totalmente d'accordo. Questi dati non evidenziano scostamenti significativi rispetto alla media internazionale.

FIGURA 4 | ITALIA

Flessibilità e innovazione come risorse

"Quali sono le principali caratteristiche che garantiranno la solidità dell'azienda nei prossimi 10–20 anni?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

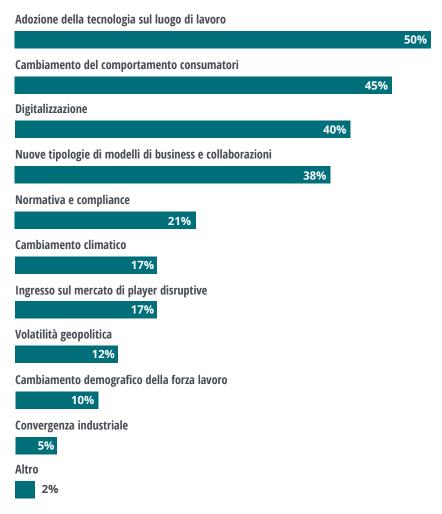
Le principali caratteristiche che, secondo gli imprenditori italiani intervistati, garantiranno la solidità del proprio business nei prossimi 10–20 anni sono, in primo luogo, l'agilità di adattarsi ai cambiamenti di scenario (64%) e, in secondo luogo, la capacità di innovazione (62%).

Sebbene queste 2 voci siano le più citate in tutte le zone geografiche, nel contesto italiano si nota una maggiore attenzione al tema dell'innovazione, che raccoglie il 62% delle citazioni (a fronte del 39% a livello mondo). Ne consegue che per le imprese italiane l'innovazione rappresenta un aspetto cruciale per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni.

FIGURA 5 | ITALIA

Flessibilità e Impatto della tecnologia sul luogo di lavoro come risorse

"Selezioni i tre fattori che incideranno maggiormente nei prossimi 10-20 anni sulle condizioni dei mercati in cui opera attualmente la sua azienda".



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In Italia, i principali tre fattori che secondo gli imprenditori intervistati incideranno maggiormente sui mercati nei prossimi 10-20 anni sono la tecnologia (50%), il cambiamento dei comportamenti dei consumatori (45%) e la digitalizzazione (40%).

Il dato risulta simile a quello che si registra a livello internazionale, con solo una maggiore attenzione al tema della digitalizzazione, rispetto ai cambiamenti di business model e l'entrata di competitor disruptive.

Nel confronto rispetto al panel internazionale, si nota come nel nostro Paese la quota di imprese che nel proprio piano a lungo termine tiene conto sia degli obiettivi di business sia di quelli familiari risulti leggermente più alta rispetto alla media internazionale.

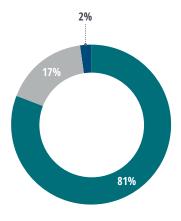
Allineare le azioni a breve alla visione a lungo termine

FIGURA 6 | ITALIA

Obiettivi finanziari e disruption

"Quali tra le seguenti affermazioni descrive meglio la situazione della sua azienda al momento di prendere decisioni quotidiane?"

- Il valore dell'azienda nel lungo periodo vale più dei risultati a breve termine
- A volte dobbiamo dare priorità agli obiettivi finanziari rispetto al valore dell'azienda
- Siamo sotto forte pressione per raggiungere ritorni finanziari a breve termine



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Una lettura comparata dei risultati dello studio mostra come, rispetto alle altre aree geografiche, nel nostro Paese ci sia una maggiore predisposizione a guardare al valore dell'azienda nel lungo termine rispetto al breve.

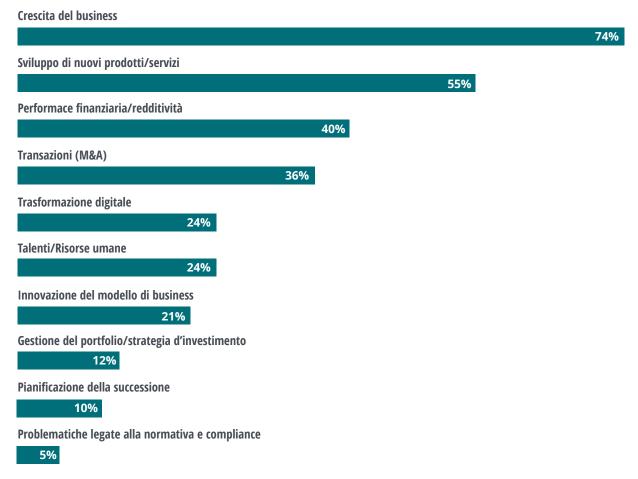
Per la maggior parte delle aziende italiane intervistate (81%), infatti, il valore a lungo termine dell'impresa ha un'importanza maggiore rispetto ai risultati a breve termine; solo il 17% degli imprenditori italiani dichiara che a volte ha necessità di dare priorità ad obiettivi finanziari di breve termine e una quota residuale (2%) ammette di essere sotto forte pressione per raggiungere ritorni finanziari a breve termine.

Una lettura comparata dei risultati dello studio mostra come, rispetto alle altre aree geografiche, nel nostro Paese ci sia una maggiore predisposizione a guardare al valore dell'azienda nel lungo termine rispetto al breve.

FIGURA 7 | ITALIA

Definire gli obiettivi a breve termine

"Dal seguente elenco selezioni le tre principali priorità del Consiglio di Amministrazione per i prossimi 12 mesi".



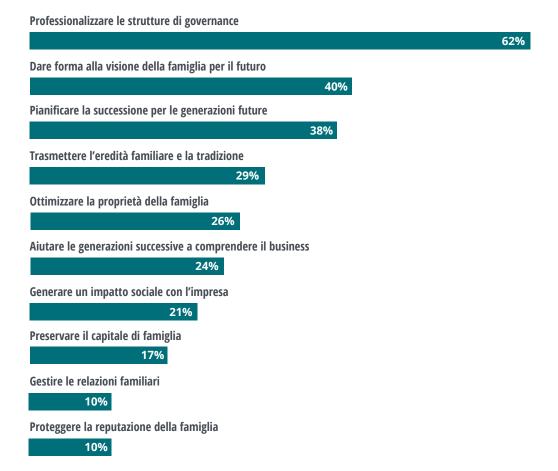
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Rispetto al panel internazionale, le aziende italiane mostrano una maggiore attenzione alla crescita dell'azienda (74% rispetto al 57%) e allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi che, con il 55% delle preferenze, rappresenta la seconda priorità dei Consigli di Amministrazione delle imprese italiane nei prossimi 12 mesi (a fronte del 38% a livello internazionale); la redditività di breve periodo permane tra le tre principali priorità per il prossimo anno, ma compare solo al terzo posto in classifica, con un 40% di preferenze (a fronte del 62% media internazionale).

FIGURA 8 | ITALIA

Priorità di natura non finanziaria

"Quali sono le priorità della famiglia per l'azienda per i prossimi 10-20 anni?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In Italia, la priorità che le famiglie devono impegnarsi a realizzare per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni è la professionalizzazione della struttura di governance (62%), seguita dal modellare la visione familiare per il futuro (40%) e pianificare la successione alle nuove generazioni (38%).

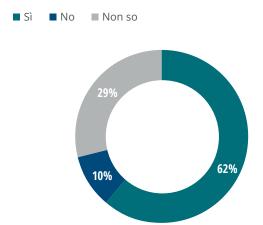
Priorità differenti rispetto al panel internazionale, dove l'attenzione è maggiormente rivolta a trasmettere l'eredità familiare e le tradizioni (49%), preservare il capitale familiare (36%) e aiutare la nuova generazione a comprendere il business (36%).

Quattro fattori fondamentali a sostegno dell'impresa

FIGURA 9 | ITALIA

Proprietà | Tramandare la proprietà alla famiglia

"La proprietà dell'azienda verrà tramandata ai membri della famiglia?"



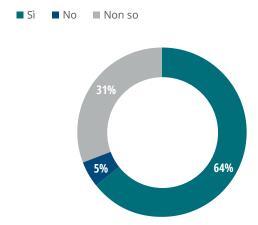
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In linea con il panel internazionale (68%), anche nel nostro Paese la maggior parte delle aziende (62%) dichiara di voler mantenere la proprietà della famiglia. Solo il 10% dichiara che la proprietà non verrà tramandata ai membri familiari, di poco inferiore rispetto al 14% rilevato nel mondo.

FIGURA 10 | ITALIA

Proprietà | Cedere il controllo per il successo dell'impresa

"È disposto a cedere il controllo dell'azienda familiare per conseguire maggiore successo finanziario nel lungo periodo?"



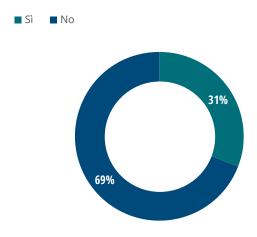
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In Italia, nonostante la maggior parte delle aziende (62%) dichiari, in continuità con il dato internazionale, di voler mantenere la proprietà della famiglia, si registra una tendenza decisamente più marcata (64%) a cedere il controllo della propria impresa in cambio di maggiore successo finanziario nel lungo periodo. Questo denota una maggiore maturità e consapevolezza da parte delle imprese italiane che, probabilmente, si rendono conto di come la carenza di strumenti di finanza possa limitare la capacità d'innovazione dell'azienda e le possibilità di rimanere al passo con la concorrenza. Il dato risulta, inoltre, allineato con la maggiore spinta all'innovazione rilevata nel campione italiano descritta in precedenza.

FIGURA 11 | ITALIA

Governance | Statuto familiare

"Dispone di uno statuto familiare?"



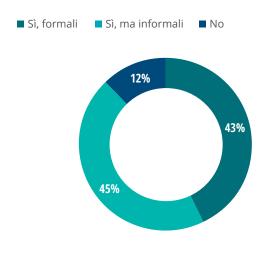
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Nel nostro Paese, la quota di imprese che dichiara di avere uno statuto familiare risulta inferiore alla media internazionale (31% rispetto al 44% a livello globale). Il dato evidenzia una certa debolezza delle aziende italiane sul tema governance, di cui gli intervistati sembrano però essere comunque consapevoli: come abbiamo visto in precedenza, infatti, in Italia, la prima priorità che le famiglie indicano di doversi impegnare a realizzare per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni è proprio la professionalizzazione della struttura di governance (62%).

FIGURA 12 | ITALIA

Governance | Riunioni familiari

"Organizza riunioni familiari?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Pur non disponendo di uno statuto familiare, le aziende italiane appaiono consapevoli dell'importanza di favorire dei momenti di incontro volti a discutere di obiettivi familiari e aziendali.

La tendenza è quella di organizzare dei meeting familiari, più informali (45%) che formali (43%). La quota di imprese che non organizza meeting di famiglia è residuale (12%) e inferiore a quella che si registra a livello internazionale (20%).

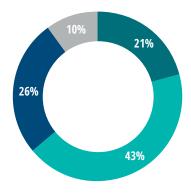
In Italia, la prima priorità che le famiglie indicano di doversi impegnare a realizzare per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni è la professionalizzazione della struttura di governance (62%).

FIGURA 13 | ITALIA

Governance | La composizione del CdA

"Nel Consiglio di Amministrazione della sua azienda, vi sono persone che non fanno parte della famiglia proprietaria dell'azienda?"

- Sì, i membri esterni sono in maggioranza nel Consiglio d'Amministrazione
- Sì, ma i membri esterni sono in minoranza nel Consiglio d'Amministrazione
- No, il nostro Consiglio d'Amministrazione è costituito unicamente da membri della famiglia
- Non applicabile, non abbiamo un Consiglio d'Amministrazione formale



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Nel nostro Paese si riscontra una tendenza fondamentalmente analoga a quella rilevata a livello internazionale ad includere nel Consiglio di Amministrazione membri esterni alla famiglia (64% delle imprese italiane dichiara di farlo, rispetto al 61% media internazionale); ciononostante la quota di chi dichiara che tali membri rappresentano la maggioranza del Consiglio di Amministrazione risulta più esigua che a livello internazionale (21% rispetto al 29%).

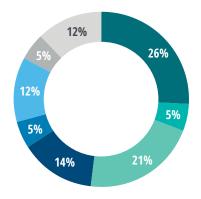
La maggior parte delle imprese italiane tende, infatti, a preferire l'opzione che garantisce la presenza di consiglieri esterni, ma confinati a una minoranza (43%).

Nel nostro Paese si riscontra una tendenza fondamentalmente analoga a quella rilevata a livello internazionale ad includere nel Consiglio di Amministrazione membri esterni alla famiglia. FIGURA 14 | ITALIA

Successione | Come attuare il passaggio di leadership

"Secondo lei, come dovrebbe svolgersi il piano di successione della leadership nella sua azienda?"

- Trasferire la governance (management e proprietà) dell'azienda alla generazione successiva
- Trasferire la proprietà dell'azienda alla generazione successiva
- Trasferire il management dell'azienda alla generazione successiva pur mantenendo la proprietà
- Designare un nuovo leader esterno alla famiglia pur mantenendo la proprietà
- Designare un leader esterno alla famiglia condividendo la proprietà
- Offerta pubblica (IPO)
- Vendere a terzi
- Non so



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

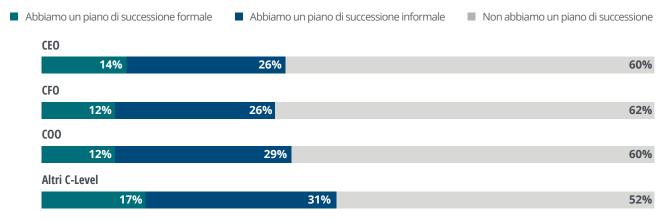
Anche in Italia la maggior parte delle aziende intervistate (52%) dichiara che preferirebbe mantenere la proprietà dell'azienda, la gestione o entrambe all'interno della famiglia, tuttavia la tendenza appare leggermente meno marcata rispetto al resto del mondo e si riscontra una maggiore apertura nei confronti di soluzioni come le IPO (12% non esclude di farne ricorso, rispetto al 2% a livello internazionale).

In Italia la maggior parte delle aziende intervistate (52%) dichiara che preferirebbe mantenere la proprietà dell'azienda, la gestione o entrambe all'interno della famiglia.

FIGURA 15 | ITALIA

Successione | Pianificare il passaggio delle figure apicali

"La sua azienda ha attuato un piano di successione della leadership?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In Italia la tendenza a non prevedere piani di successione formali per le figure apicali è ancora più marcata che nel resto del mondo ed evidenzia un elemento di attenzione che deve far riflettere le aziende italiane.

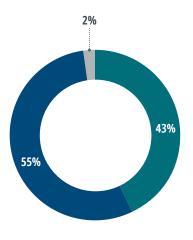
FIGURA 16 | ITALIA

Strategia | Tipo di piano strategico

"La sua azienda ha attuato un piano strategico?"

■ Abbiamo un piano formale ■ Abbiamo un piano informale

■ Non abbiamo un piano strategico



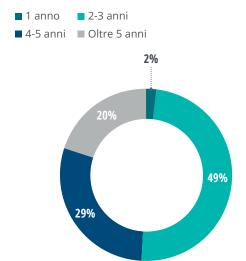
Source: Deloitte global family business survey, 2019.

In Italia il dato risulta leggermente più critico rispetto a quanto rilevato nel resto del mondo: il 98% delle aziende italiane intervistate dichiara di avere un piano strategico, che solo nel 43% dei casi è formalizzato (rispetto al 53% a livello mondo).

FIGURA 17 | ITALIA

Strategia | Strategia di business

"Quanti anni copre la strategia di business della sua azienda?"



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Il dato italiano è sostanzialmente allineato a quello rilevato nel resto del mondo: l'80% degli imprenditori italiani riferisce, infatti, che la strategia della loro azienda si sviluppa su un orizzonte temporale di 1-5 anni (rispetto al 77% media internazionale).

L'APPROCCIO DELLE IMPRESE ITALIANE

ROVARE UN EQUILIBRIO tra priorità da ottenere nel breve termine e obiettivi strategici da perseguire nel lungo periodo può rappresentare una sfida per molte aziende familiari. Nel report si è evidenziato come questa situazione dovrebbe essere affrontata da tutte le imprese familiari che intendono dare continuità al proprio business e, in particolare, da quelle che vogliono tramandare l'attività alle generazioni successive. Per comprendere come le aziende del nostro Paese si stiano muovendo per raggiungere un equilibrio tra i due orizzonti temporali, abbiamo analizzato più in dettaglio le opinioni dei 42 imprenditori italiani intervistati. Seguendo il framework proposto, abbiamo ripreso le quattro dimensioni interdipendenti e fondamentali per il conseguimento degli obiettivi di ogni impresa familiare: proprietà, governance, successione e strategia.

Il livello di confidenza delle imprese rispetto alle quattro dimensioni fornisce un quadro complesso che dà delle indicazioni generali su quelle che sono le percezioni e le aspettative del tessuto imprenditoriale nel nostro Paese.

Guardando all'attuale contesto in cui le imprese italiane operano, esse si dichiarano sostanzialmente pronte ad affrontare le sfide che potrebbero sorgere nel lungo periodo, inteso con un arco temporale che va dai dieci ai venti anni. In particolare, si mostrano confidenti in tre dei quattro ambiti esplorati: strategia, proprietà e governance.

L'unico elemento di debolezza percepito dalle imprese è relativo al tema della successione: le aziende italiane non si sentono ancora pronte nel gestire in modo confidente il passaggio generazionale. In linea con il trend registrato anche a livello internazionale, le imprese italiane intervistate sono consapevoli che il passaggio di leadership costituisce ancora un punto debole per garantire la continuità dell'impresa.

Proprietà

Per la maggior parte dei leader familiari intervistati in tutto il Per la maggior parte dei leader familiari intervistati in tutto il mondo è la famiglia a dover mantenere il controllo dell'azienda. Tale aspetto è confermato anche in Italia, dove il controllo familiare dell'impresa è prioritario per il 62% delle realtà italiane intervistate.

Tuttavia, al fine di conseguire un maggiore successo finanziario nel lungo periodo, il 64% delle imprese italiane a

conduzione familiare ha dichiarato che sarebbe disposta a cedere il controllo della propria attività. Tale dato assume particolare valore se confrontato con le esigue percentuali registrate sia a livello globale che EMEA, dove rispettivamente solo il 34% e il 38% sarebbe disposto a cedere quote aziendali a fronte di successi finanziari, e denota una maggiore maturità e consapevolezza da parte delle imprese italiane, che probabilmente si rendono conto di come la carenza di accesso al credito o strumenti di finanza alternativa possa limitare la capacità d'innovazione dell'azienda e le possibilità di rimanere al passo con la concorrenza.

Il dato risulta, inoltre, allineato con la maggiore spinta all'innovazione rilevata nel campione italiano: come descritto in precedenza, infatti, le principali caratteristiche che, secondo gli imprenditori italiani intervistati, garantiranno la solidità del proprio business nei prossimi 10–20 anni sono, in primo luogo, l'agilità nell'adattarsi ai cambiamenti di scenario (64%) e, in secondo luogo, la capacità di innovazione (62%). Sebbene queste due voci siano le più citate in tutte le zone geografiche, nel contesto italiano si nota una maggiore attenzione al tema dell'innovazione, che raccoglie il 62% delle citazioni (a fronte del 39% a livello mondo). Ne consegue che per le imprese italiane l'innovazione rappresenta un aspetto cruciale per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni.

Infine, la predisposizione dei leader familiari italiani a tutelare la sopravvivenza della propria azienda nel lungo periodo, a discapito anche della proprietà, si manifesta anche nella loro tendenza a dare più rilevanza al valore nel lungo periodo (81%) piuttosto che ai risultati conseguiti nel breve. Anche una lettura comparata evidenzia come, nel nostro Paese, ci sia una forte predisposizione a guardare al valore dell'azienda nel lungo termine, configurato anche nel valore etico-sociale, rispetto al breve termine che concentra la sua attenzione sulla redditività. Tendenza a guardare al lungo termine che nel nostro Paese è maggiore rispetto alle altre aree geografiche e al panel globale.

Governance

La governance, intesa come l'insieme di strutture e processi su cui le famiglie fanno affidamento per organizzare e gestire il loro rapporto con l'azienda, è fondamentale non solo per l'equilibrio e l'efficienza, ma per il successo e la longevità dell'impresa.

Principale strumento di governance è il Consiglio d'Amministrazione: nel nostro Paese si riscontra una tendenza, fondamentalmente analoga a quella rilevata a livello internazionale, ad includere nel Consiglio di Amministrazione membri esterni alla famiglia (64% delle imprese italiane dichiara di farlo, rispetto al 61% della media internazionale);

ciononostante la quota di chi dichiara che tali membri rappresentino la maggioranza del Consiglio di Amministrazione risulta più esigua che a livello internazionale (21% rispetto al 29%). La maggior parte delle imprese italiane tende, infatti, a preferire l'opzione che garantisce la presenza di consigliere esterni, ma confinati a una minoranza (43%).

Continuando a isolare la situazione italiana emerge, inoltre, come nel nostro Paese la quota di imprese che dichiara di avere uno statuto familiare risulti inferiore alla media internazionale (31% rispetto al 44% a livello globale). Il dato evidenzia una certa debolezza delle aziende italiane sul tema governance, di cui gli intervistati sembrano però essere comunque consapevoli: come abbiamo visto in precedenza, infatti, in Italia la prima priorità che le famiglie indicano di dover realizzare per il successo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni è proprio la professionalizzazione della struttura di governance (62%).

Infine, pur non disponendo di uno statuto familiare, le aziende italiane appaiono consapevoli dell'importanza di favorire dei momenti di incontro volti a discutere di obiettivi familiari e aziendali. La tendenza è quella di organizzare dei meeting familiari, più informali (45%) che formali (43%). La quota di imprese che non organizza meeting di famiglia è residuale (12%) e inferiore a quella registrata a livello internazionale (20%).

Strategia

La maggior parte delle imprese familiari italiane dichiara di essere pronta sul piano strategico: in effetti la percezione delle stesse è che si tratti di un punto di forza su cui puntare per raggiungere i propri obiettivi.Guardando più nello specifico ai dati, risulta che in Italia il 98% delle imprese a gestione familiare italiane dichiara di avere un piano strategico. Di queste il 43% afferma di avere un piano strategico formalizzato, mentre il 55% ha un piano informale, che per definizione è meno "cristallizzato" e prescrittivo.

Ciononostante, l'orizzonte temporale di riferimento per tale piano è per lo più di breve periodo: l'80% degli imprenditori italiani riferisce, infatti, che la strategia della loro azienda si sviluppa su un orizzonte temporale di 1-5 anni (rispetto al 77% della media internazionale). Ne deriva che, anche nel nostro Paese, i leader di aziende familiari devono acquisire maggiore consapevolezza su come approcciare la strategia, soprattutto con riferimento a questioni come la proprietà, la successione e l'eredità. La sfida non è solo quella di creare strategie a supporto della visione a lungo termine della famiglia per l'azienda, ma anche di assicurarsi che tale percorso corrisponda agli obiettivi condivisi dalla famiglia.

Successione

Sul tema emergono delle debolezze sia sul contesto italiano che sul tessuto imprenditoriale internazionale. Infatti, per ammissione stessa delle imprese intervistate, la percezione è quella di non essere pronti ad affrontare il passaggio di testimone da una generazione all'altra nei prossimi 10-20 anni.

Il livello di confidenza delle imprese italiane sulla successione (39%) è inferiore alla media internazionale e di poco superiore soltanto a quello registrato tra le imprese americane (37%).

Indagando la percezione dei leader delle imprese familiari in Italia su come dovrebbe avvenire questo passaggio generazionale all'interno della propria azienda, le risposte che emergono configurano un quadro complesso.

Infatti, in Italia il 26% dei leader preferirebbe passare alla generazione futura la governance dell'azienda (quindi sia il management che la proprietà), piuttosto che solo la gestione (21%) o la proprietà (5%). Il ricorso a un leader esterno alla famiglia è un'opzione marginale per gli imprenditori italiani, che in caso vorrebbero mantenere la proprietà interamente (14%) o cederne solo una parte (5%). Infine, ricorrerebbe ad un'offerta pubblica iniziale (IPO) il 12% delle imprese italiane, quota più rilevante rispetto a tutte le aree geografiche dove le IPO rimangono marginali (solo il 2% a livello mondo ne farebbe ricorso).

In Italia, inoltre, si nota che il passaggio della leadership aziendale non è tendenzialmente formalizzato per i ruoli apicali. Infatti, il 60% delle imprese dichiara di non avere alcun piano di successione per la figura del CEO, mentre a livello globale la percentuale scende al 34% e nel resto dell'EMEA si attesta al 40%, confermando una maggiore attenzione al tema.

In sintesi

In definitiva, il tessuto imprenditoriale italiano, dove la famiglia è ancora ben salda al comando, mostra un atteggiamento proattivo: è attento alle innovazioni tecnologiche e alla capacità di adattarsi al contesto; interessato a professionalizzare la struttura di governance più che a continuare le tradizioni di famiglia; disposto, per la tutela dell'azienda, a cedere il controllo familiare a fronte di migliori performance finanziarie e, infine, consapevole che il tema della successione è un processo da gestire con cautela e che la scelta di chi sarà alla guida dell'azienda va pianificata per tempo per essere vissuta in modo costruttivo da famiglia e impresa.

Mostrarsi proattivi ed essere consapevoli dei propri limiti non pone però le imprese familiari italiane al riparo dalla complessità del contesto attuale; per i leader d'impresa essere pronti a governare l'azienda di famiglia significa tenere in considerazione tanto il lungo periodo quanto le contingenze del breve termine.

Nel prossimo capitolo viene a tal fine presentato il framework per lo sviluppo della strategia, studiato dal Center for the Edge di Deloitte che suggerisce un approccio "zoom out/zoom in" (visione di scenario di lungo termine rispetto alla declinazione in azioni di breve termine).

Coordinare visione e valori è possibile per tutte le aziende familiari, purché dispongano di adeguata disciplina, di una struttura di governance adeguata e di consolidate e fluide pratiche di comunicazione. Le famiglie che sono in grado di definire adeguatamente le proprie aspirazioni nei prossimi 10-20 anni e le proprie azioni nei prossimi 6-12 mesi, mantenendo una visione chiara di entrambe, avranno maggiori possibilità di rimanere competitive negli anni a venire.

Un approccio alternativo alla pianificazione strategica: dallo "zoom out" allo "zoom in"

E AZIENDE FAMILIARI possono ricorrere alla loro capacità di proiezione nel lungo periodo, per astrarre gli elementi che caratterizzeranno il mercato di riferimento nell'arco di 10 o 20 anni. Questo esercizio non richiede alle imprese di definire con precisione le dimensioni del mercato o i tassi di crescita nel futuro, ma di prevedere lo scenario in cui si troveranno ad operare, considerando fattori come il valore del cliente, gli sviluppi tecnologici, il panorama competitivo e cambiamenti radicali nella catena del valore. I leader possono utilizzare questa visione per mettere a punto iniziative che abbiano un impatto nel breve termine e che vengano attuate nei successivi 6-12 mesi, iniziative che hanno il potenziale di accelerare lo sviluppo aziendale per raggiungere gli obiettivi a lungo termine.

Lo stesso approccio può essere utilizzato per creare una visione condivisa degli obiettivi e delle ambizioni familiari. In questo caso, la domanda fondamentale da porsi è: che tipo di famiglia vogliamo essere? Questo esercizio di pensiero creativo deve essere applicato indipendentemente dal contesto di mercato e deve includere le finalità, i valori, la visione e l'impatto sociale. Lo scopo è quello di indurre i leader ad abbandonare la loro zona di comfort per adottare una mentalità che permetta loro di affrontare in modo più sistematico i rapidi cambiamenti nel mondo.

Zoom out

Il 52% degli intervistati dichiara di disporre di un processo formale per formulare previsioni sui mercati di riferimento, in un arco temporale che copre i successivi 10-20 anni. Tale processo è svolto dal Consiglio di Amministrazione dell'azienda, dalla famiglia o da entrambi. Il restante 48% afferma di discutere degli sviluppi futuri dei mercati in cui opera l'azienda a seconda dei casi.

In che modo le famiglie determinano come evolverà il loro mercato tra 10-20 anni? Fra gli intervistati che hanno messo a punto una procedura, il 62% afferma di utilizzare un approccio qualitativo per discutere i possibili scenari futuri, mentre il 45% usa un approccio quantitativo, infine alcuni li

utilizzano entrambi. Non esiste un approccio corretto e uno sbagliato: ciò che conta è definire una visione della direzione del proprio mercato di riferimento, che sia condivisa dalla famiglia.

Zoom in

A differenza dell'approccio "zoom out" - che aiuta un'azienda non solo a sviluppare quella lungimiranza necessaria per affrontare il rischio e considerare i potenziali elementi di perturbazione, ma anche a rimanere sempre aggiornata sulle tendenze e contrastare l'instabilità - l'approccio "zoom in" consente di cogliere le opportunità nell'immediato, al fine di rafforzare l'azienda e generare rapidamente profitti. Tale approccio è basato sull'idea di unire un rigoroso "senso del futuro", guidato da un pragmatico opportunismo che punta alle nuove opportunità.

Per soddisfare la visione a lungo termine di una famiglia e posizionare l'azienda familiare in modo tale da poter raggiungere gli obiettivi preposti per il lungo periodo, i leader devono concentrarsi su un numero molto limitato di iniziative da gestire nel breve periodo (6-12 mesi), continuando a valutare i progressi compiuti.

A tal fine, disporre di un punto di vista esterno è di fondamentale importanza. Le aziende familiari non devono cedere alla tentazione di guardare al futuro esclusivamente dal proprio punto di vista; dovrebbero provare a guardare da prospettive diverse, mettendosi, ad esempio, nei panni di un cliente, di un fornitore o di un'azienda concorrente.

La chiave del successo nel contesto delle aziende familiari

In un'azienda familiare, il successo delle azioni a breve termine e delle strategie a lungo termine dipende da due fattori fondamentali: la governance e la comunicazione.

L'APPROCCIO ZOOM OUT/ZOOM IN

Esiste un'alternativa alla strategia reattiva. 16 È basata su un approccio elaborato dalle principali società tecnologiche negli ultimi decenni ed è conosciuto con diversi nomi. Deloitte lo identifica con il termine 'Zoom out/Zoom in'.

Questo metodo si concentra su due orizzonti temporali molto diversi e paralleli, che mette in relazione tra loro. Il primo è di 10-20 anni: l'orizzonte "zoom out". L'altro è di 6-12 mesi: l'orizzonte "zoom in".

Si distingue dall'approccio convenzionale adottato dalla maggior parte delle realtà che considera un arco di cinque anni per sviluppare un piano strategico. Le aziende che adottano un approccio "zoom out/zoom in" non tengono quasi mai conto dell'orizzonte temporale che copre il periodo 1-5 anni. Infatti, ritengono che sia sufficiente concentrarsi su un orizzonte temporale di 10-20 anni e uno di 6-12 mesi per avere un quadro strategico ben definito.

Domande chiave da chiedersi

Zoom out

- Come evolverà il mercato o settore di riferimento tra 10 o 20 anni?
- Che tipo di azienda dobbiamo diventare tra 10 o 20 anni per avere successo in quel mercato o settore?

Zoom in

- Quali sono le due o tre azioni da intraprendere nei prossimi 6-12 mesi che potrebbero essere le più efficaci per accelerare il nostro percorso per diventare un'impresa di successo nel lungo termine?
- · Queste due o tre iniziative hanno una massa critica di risorse per garantire un impatto elevato?
- Quali sono le metriche da utilizzare al termine dei 6-12 mesi per determinare se è stato raggiunto l'impatto desiderato?

I sistemi di governance efficaci possono favorire la comunicazione tra i membri della famiglia, aiutare il processo decisionale e di risoluzione dei problemi, al fine di garantire la continuità dell'azienda.

I leader delle aziende familiari devono dedicare del tempo a discutere delle questioni a lungo termine, non solo in occasione delle riunioni della dirigenza, ma anche durante gli incontri del consiglio familiare, sia in maniera informale che istituzionale. Questi confronti non possono tralasciare il tema dei piani di successione. Nel corso degli incontri, i leader devono anche considerare l'eventualità di approfondire obiettivi specifici da raggiungere ogni sei mesi.

Ogni famiglia presenta dinamiche diverse e ciascuna organizzerà le riunioni in modo diverso.

Tuttavia, vi sono alcuni principi generali che possono aiutare le famiglie a tenere le riunioni in modo più costruttivo:

• Apertura e confronto: è importante definire programmi chiari per consentire a tutte le parti interessate di capire

quali sono le questioni da affrontare. Superare in modo esplicito gli ostacoli emotivi sottostanti, molto diffusi nelle aziende familiari, che possono limitare la possibilità di procedere in armonia. Ma soprattutto, favorire discussioni aperte che consentano a tutti di esprimersi e di essere considerati.

- Confini: una discussione aperta ha bisogno di stabilire dei parametri per essere produttiva. Pertanto, i meccanismi utilizzati per gestire la riunione, ad esempio da chi possiede l'autorità per moderare la discussione, devono essere concordati in anticipo.
- Ricercare punti di vista esterni: evitare di sottovalutare l'importanza di ascoltare le nuove idee proposte dagli amministratori esterni, che potrebbero aiutare i membri della famiglia a considerare le criticità da un altro punto di vista. Occorre valutare di approfittare dei consulenti esterni che possono aiutare a discutere gli obiettivi aziendali in maniera oggettiva.

Unire il presente al futuro

Se non si tiene conto delle esigenze e delle problematiche nella loro totalità, le probabilità di successo delle aziende familiari saranno nulle. Pertanto è indispensabile non lasciare che le pressioni di oggi facciano deragliare l'impresa dai binari che portano verso il futuro scelto. I leader delle aziende familiari devono quindi dotarsi di un approccio "zoom out/zoom in" per unire le azioni a breve termine agli obiettivi a lungo termine.

IMPORTANTE ANCHE SOTTOLINEARE che i piani di successione rappresentano un collegamento fondamentale tra il breve e il lungo termine. Molti leader di aziende familiari sembrano considerare la successione come un evento che preferirebbero non riconoscere o trattare, anche se una successione ben definita è fondamentale per mantenere l'azienda in carreggiata sia nell'immediato che nel lontano futuro. Quindi è necessario prendere in esame l'introduzione di piani di successione formali, non solo in termini di proprietà, ma anche per la posizione di CEO e altri ruoli apicali. Quando la prossima generazione assumerà il controllo, il nuovo leader dovrà essere in grado di trovare un equilibrio tra le eredità e le tradizioni del passato e le sfide presenti e future.

La semplice intenzione di tramandare l'azienda alle future generazioni della famiglia non è sufficiente a garantirne la longevità. Molte realtà di successo possono essere preda di mercati in rapida evoluzione, in cui gli approcci tradizionali non bastano per garantire il successo. Per le aziende familiari, restare competitive significa trasformare la loro visione del futuro in un piano d'azione concreto da mettere in pratica con l'energia e l'impegno che da sempre le caratterizzano.

Per le aziende familiari, restare competitive significa trasformare la loro visione del futuro in un piano d'azione concreto da mettere in pratica con l'energia e l'impegno che da sempre le caratterizzano.

Note finali

- 1. Family Business Alliance, "Cited stats," https://www.fbagr.org/resources/cited-stats/, consultata il 5 Maggio, 2019.
- 2. Terberg Group B.V. company data, www.terberggroup.com, consultata il 30 Aprile, 2019.
- 3. Deloitte, *Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment*, 2017. Si veda anche: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf.
- 4. Alkis Thrassou, et al, *The agile innovation pendulum: Family business innovation and the human, social, and marketing capitals,* International Studies of Management & Organization, Febbraio 2018.
- 5. Alfredo De Massis, et al, "Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms," *California Management Review* 58, no. 1, (Autunno 2015).
- 6. Deloitte, *Tech Trends 2019: Beyond the digital frontier*, 2019. Si veda anche: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:greendot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:h-br:031119:56873294.
- 7. Per maggiori informazioni sul futuro del lavoro, si veda Jeff Schwartz, Steve Hatfield, Robin Jones e Siri Anderson, *What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces*, Deloitte Insights, 1 Aprile 2019.
- 8. SCM Group S.p.A. company data, www.scmgroup.com, consultato il 2 Maggio, 2019.
- 9. Mitzi Perdue, "Help families future-proof their businesses," https://www.wealthmanagement.com/high-net-worth/help-families-future-proof-their-businesses, ultima modifica 25 Febbraio 2019.
- 10. Ismael Barros, et al, "The role of familiness and socioemotional wealth on organizational effectiveness in family firms," presentato all'undicesima edizione del Workshop on Family Firm Management Research, Lione, Francia, Maggio 2015.
- 11. C.B. Handy, *The Age of Paradox* (Boston: Harvard Business Review Press, 1995).
- 12. Somic Ishikawa Inc. company data, www.somic.co.jp/en/, consultata il 1 Maggio, 2019.
- 13. Pascual Berrone, et al, "Socioemotional wealth in family firms," Family Business Review, Settembre 2012.
- 14. Francesco Chirico, et al, "To merge, sell or liquidate? Socioemotional wealth, family control and the choice of business exit," *Journal of Management*, Gennaio 2019.
- 15. John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, 16 Maggio 2018. Si veda anche "Zoom out/Zoom in" sul sito www.deloitte.com.
- 16. John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, 16 Maggio 2018. Si veda anche "Zoom out/Zoom in" sul sito www.deloitte.com.

Autori

Carl Allegretti | callegretti@deloitte.com

Carl Allegretti è Global Deloitte Private Leader. Con esperienza di oltre 30 anni, è membro del Global Board of Directors, presiede il Global Risk Committee ed è Managing Partner per l'ufficio di Deloitte Chicago. Inoltre, è partner di consulenza per diversi clienti della società americana Deloitte. Carl è stato in precedenza Presidente e CEO di Deloitte Tax negli Stati Uniti e leader della Tax Practice Deloitte in Canada.

Ernesto Lanzillo | elanzillo@deloitte.it

Ernesto Lanzillo è un senior partner della società di revisione del network italiano di Deloitte; ha la funzione di responsabile mercato della società di revisione italiana ed è il Deloitte Private & Family Leader del network Deloitte per l'area DCM (Italia, Grecia e Malta); svolge l'attività di revisione presso importanti clienti, quotati e non quotati, in ambito retail e transportation service.

Contatti

Carl Allegretti

Global Deloitte Private leader | Partner

Deloitte LLP

callegretti@deloitte.com

Ernesto Lanzillo

Deloitte Private e Family Business leader per l'area Central Mediterranean | Partner

Deloitte Central Mediterranean

elanzillo@deloitte.it

Family Business Leader di Deloitte per area geografica

EMEA

Africa

Mabel Ndawula

mndawula@deloitte.co.ug

Austria

Friedrich Wiesmüllner

fwiesmuellner@deloitte.at

Belgio

Nikolaas Tahon

ntahon@deloitte.com

Europa Centrale

Adam Chroscielewski

achroscielewski@deloittece.com

CSI

Svetlana Borisova

sborisova@deloitte.ru

Cipro

Nicos Charalambous

ncharalambous@deloitte.com

Danimarca

Nikolaj Thomsen

nthomsen@deloitte.dk

Francia

Emmanuel Gadret

egadret@deloitte.fr

Germania

Lutz Meyer

lmeyer@deloitte.de

Grecia

Vassilis Kafatos

vkafatos@deloitte.gr

Irlanda

Anya Cummins

ancummins@deloitte.ie

Israele

Moshe Schwartz

mschwartz@deloitte.co.il

Italia

Ernesto Lanzillo

elanzillo@deloitte.it

Lussemburgo

Georges Kioes

gkioes@deloitte.lu

Malta

Raphael Aloisio

raloisio@deloitte.com.mt

Medio Oriente

Walid Chiniara

wchiniara@deloitte.com

Paesi Bassi

Sjoerd Bakker

sbakker@deloitte.nl

Norvegia

Torill Hasle Aamelfot

taamelfot@deloitte.no

Portogallo

Rosa Maria Soares

rosoares@deloitte.pt

Spagna

Fernando Vazquez Castro

fvazquezcastro@deloitte.es

Svezia

Harald Jagner

hjagner@deloitte.se

Svizzera

Christophe Aebi

caebi@deloitte.ch

Turchia

Ali Cicekli

acicekli@deloitte.com

Regno Unito

Darren Boocock

dboocock@deloitte.co.uk

Americhe

Brasile

Ronaldo Fragoso

rfragoso@deloitte.com

Canada

Michelle Osry

mosry@deloitte.ca

Cile

Hugo Hurtado

hhurtado@deloitte.com

Messico

Alberto Miranda

almiranda@deloittemx.com

Stati Uniti

Frank Leggio

fleggio@deloitte.com

Aia Pacifico

Australia

Peter Pagonis

ppagonis@deloitte.com.au

Cina

William Chou

wilchou@deloitte.com.cn

India

Vijay Dhingra

vdhingra@deloitte.com

Giappone

Michael Tabart

michael.tabart@tohmatsu.co.jp

Nuova Zelanda

Joanne McCrae

jmccrae@deloitte.co.nz

Sud Est Asiatico

Richard Loi

rloi@deloitte.com

Deloitte Family Business Center

Il Deloitte Family Business Center collabora con i professionisti Deloitte di tutto il mondo per condividere conoscenze, punti di vista e competenze con l'obiettivo di guidare le imprese familiari nel loro percorso di crescita nelle fasi più delicate.

Redazione e ricerche

Harm Drent, Veronika Facette, Michela Coppola; per il focus italiano: Valeria Scaramuzzi, Mario Filice, Ilaria Donà

Pubblicazioni per le aziende familiari

- Next-generation family businesses: Exploring business ecosystems (2018)
- · Global perspectives for family business: Plans, priorities and expectations (2018)
- Leaders of a family to families of leaders: Transforming business and wealth transition (2017)
- Purpose, place & profit in the family business: A framework for dialogue and discussion (2017)
- · Next-generation family businesses: Leading a family business in a disruptive environment (2017)
- Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive (2016)

Globa	I family	husiness	SURVAV	201	9

Deloitte. Insights

Per restare costantamente aggiornato sulle pubblicazioni di Deloitte Insights registrati all'indirizzo www.deloitte.com/insights.



Segui @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji and Amy Quick

Creative: Mark Milward

Promotion: Maria Martin Cirujano **Cover artwork:** Anna Godeassi

About Deloitte Insights

Deloitte Insights pubblica articoli originali, report e periodici che offrono insight per le imprese, il settore pubblico e le ONG. Attingiamo alla ricerca ed esperienza dei nostri professionisti e di co-autori del mondo accademico e imprenditoriale con lo scopo di contribuire al dialogo su un ampio spettro di tematiche d'interesse per gli executive e le alte cariche del governo.

Deloitte Insights è una pubblicazione Deloitte Development LLC.

About this publication

La presente comunicazione 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.

About Deloitte

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.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited