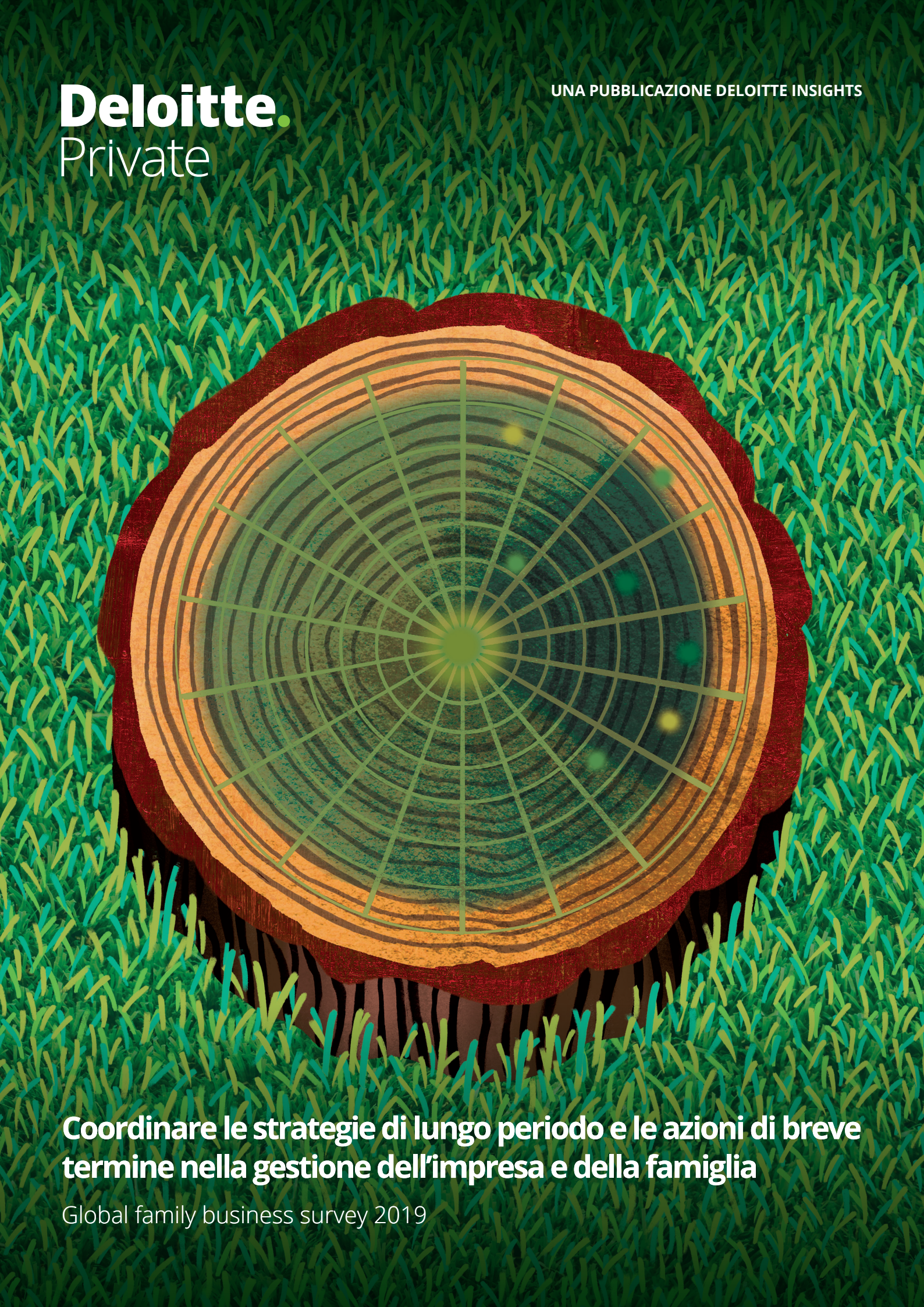
Deloitte.
Private

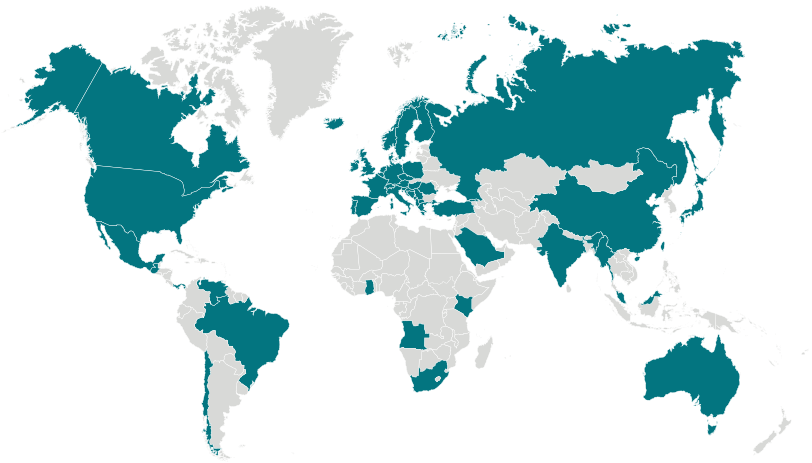
UNA PUBBLICAZIONE DELOITTE INSIGHTS



Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia

Global family business survey 2019

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? 4

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 generazionale[1]. 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.

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 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 Allegretti
Global Deloitte Private leader

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

Executive summary

SEBBENE 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.