

Aziende familiari: transizione nella continuità

Osservatorio Deloitte Private sulle
prospettive delle PMI in Italia

Indice

L'ottimismo delle imprese familiari e le sfide peculiari per crescere con successo _____ 3

Pianificare la transizione generazionale per favorire un'efficace evoluzione della leadership _____ 6

Riconoscere il valore di una buona struttura di governance per dare solidità all'impresa _____ 9

Partire dalla governance per aprirsi alla sostenibilità e agli ecosistemi _____ 12

Riflessioni conclusive _____ 14

Contatti _____ 15

L'ottimismo delle imprese familiari e le sfide peculiari per crescere con successo

Le imprese familiari rappresentano una componente preponderante del tessuto industriale delle PMI italiane. Deloitte Private ha costituito un Osservatorio sulle prospettive di tale target che ha consentito di individuare alcune macro-tendenze nei cambiamenti che influenzano la gestione strategica, senza porre in discussione tradizioni e valori familiari, come suggerito dalle imprese coinvolte nello studio. L'Osservatorio intende comparare gli stili di gestione delle nostre PMI nel tempo, oltre che rispetto alle tendenze globali desunte da analisi svolte da Deloitte Private a livello internazionale.

Molteplici sono i fattori e gli eventi che, se combinati tra loro, creano le condizioni migliori per la crescita e il successo di un'impresa familiare, in cui è la famiglia a permeare la missione stessa del business. Le qualità dei leader in termini di talento, carisma e leadership, così come la reputazione e il "saper fare" dell'azienda e delle sue persone, muovendosi in **continuità con i valori, l'etica e le tradizioni familiari**, sono alcuni degli elementi che, se presenti, favoriscono tali imprese nel raggiungere i propri obiettivi. In particolare, nella gestione delle proprie imprese, le famiglie superano l'ottica della mera redditività a breve termine e si focalizzano sulla **generazione di valore nel lungo termine** (81% degli intervistati). Ciò rende l'azienda familiare anche meno vulnerabile a shock contingenti perché gestita con una logica di resistenza all'evento contrario e non di reazione tattica allo stesso.

Approfondimento sulle imprese intervistate

Le **imprese a conduzione familiare** rappresentano la forma imprenditoriale più diffusa¹ nel panorama economico globale. Esse rivestono un ruolo di primo piano anche in Italia, dove il tessuto imprenditoriale ha una forte connotazione familiare: le aziende controllate direttamente o indirettamente da un individuo o da una famiglia rappresentano, infatti, la maggioranza delle imprese del nostro sistema produttivo².

Su questa tipologia di imprese, Deloitte Private ha condotto, tra le altre, un'indagine che esplora la **gestione della transizione generazionale e l'adozione di modelli di governance evoluta**, anche alla luce della crescente attenzione verso il tema della **sostenibilità in chiave ESG** (in particolare con riferimento alla "Governance"). A questo proposito, nei mesi di marzo/aprile 2023, sono stati intervistati 100 leader familiari italiani; l'indagine rientra nell'attività dell'Osservatorio lanciato da Deloitte Private in Italia, dedicato alle imprese di piccole e medie dimensioni, asse portante del Made in Italy.

Il panel è composto da imprese familiari che:

- Sono guidate principalmente dalla prima generazione (54%)
- Nella maggior parte dei casi, sono state fondate più di 10 anni fa (il 66% è stato fondato tra 11 e 50 anni fa e il 14% più di 50 anni fa), con una quota minore di aziende "più giovani" fondate tra 5 e 10 anni fa (20%)
- Per circa la metà dei casi non hanno ancora formalizzato un piano di successione per la figura del CEO
- Non hanno istituito formalmente il proprio Consiglio di Amministrazione, in quasi un caso su due

[1. Global Entrepreneurship Monitor \(GEM\), Family Entrepreneurship Report 2019/2020, ottobre 2020](#)

[2. Istat, Rapporto Imprese 2021, luglio 2021](#)

La presenza di tali peculiarità si rivela quindi determinante nel consentire alle imprese familiari di muoversi sul mercato e operare in contesti complessi, fronteggiando circostanze esterne sfavorevoli e imprevedibili come l'**inflazione** (70%) e la **crisi energetica** (49%) che comportano un **aumento del costo delle materie prime** e una **contrazione dei volumi di vendita e della redditività**. La natura familiare delle imprese, secondo la maggior parte degli intervistati (71%), le rende appunto più solide e resistenti rispetto ai cambiamenti esterni: non a caso, considerando i prossimi 12 mesi, i leader familiari percepiscono il contesto esterno come non allarmante (69%) e otto su dieci sono **ottimisti sulle prospettive di crescita della loro azienda**, pur operando in contesti di incertezza geopolitica ed economica.

A prescindere dalle contingenze legate allo scenario macroeconomico, le realtà familiari devono affrontare ulteriori questioni connesse alla loro stessa "natura", che possono alterare il corso dell'attività e il futuro dell'azienda. Un'azienda familiare, infatti, deve **costantemente affrontare sfide peculiari** come la difficile interazione tra scelte di business e di investimento, nonché le questioni legate alla proprietà o alle dinamiche familiari. Tra queste spicca il tema della **transizione generazionale**, che rappresenta un momento cruciale per la continuità dell'azienda e la conservazione e la trasmissione dell'eredità imprenditoriale e valori familiari alle generazioni future. Altrettanto importante è poi lo sviluppo di un **modello di buona governance**, che consente di gestire efficacemente le dinamiche aziendali e adattarsi ai cambiamenti esterni.



Pianificare la transizione generazionale per favorire un'efficace evoluzione della leadership

Il passaggio generazionale: un appuntamento imprescindibile per ogni impresa familiare

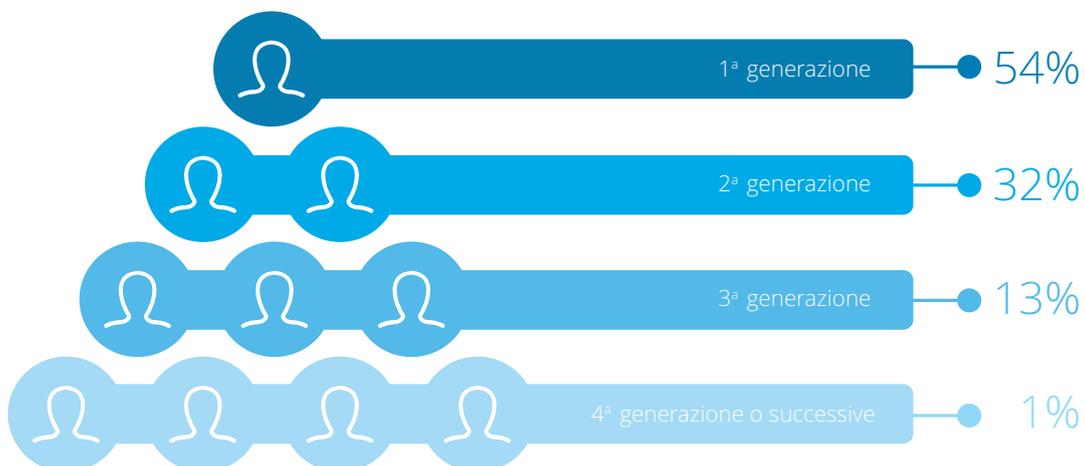
La transizione generazionale è una tappa obbligata e cruciale per ogni realtà a conduzione familiare, che comporta la **scelta della futura leadership** e della persona da mettere al timone dell'impresa, in continuità con i valori e le tradizioni familiari; in questo senso, nelle storie di successo, con la transizione si gestisce la **"continuità" tra le generazioni**.

Guardando al nostro sistema produttivo, poco più di un quinto delle imprese ha affrontato la questione della transizione generazionale nel decennio 2013-2023, confrontandosi con una varietà di ostacoli burocratici, economici e organizzativi.³ Tale fase transitoria è ancora inedita anche per buona parte delle aziende coinvolte nella nostra indagine (54%), le quali affermano

di essere guidate dalla **prima generazione** e quindi non hanno ancora vissuto questo **momento di evoluzione di governance e organizzazione** connesso al cambio della leadership familiare.

Affinché la **transizione della leadership** si realizzi con successo, a prescindere dalla dimensione dell'impresa o che avvenga con un membro interno o esterno alla famiglia, è fondamentale che la successione venga pianificata e cominci ad essere gestita per tempo. La transizione generazionale rappresenta un'opportunità per riflettere sulla strategia, rivedere l'organizzazione e i processi ed eventualmente aprire le porte del Consiglio di Amministrazione e del management a figure esterne alla famiglia dotate delle giuste competenze e di valori allineati a quelli familiari.

Figura 1 | Generazioni alla guida delle imprese familiari intervistate



3. Istat, Rapporto Imprese 2021, luglio 2021

Criticità e ostacoli da superare per pianificare adeguatamente la transizione

La maggior parte delle imprese familiari nel mondo non riescono a raggiungere la terza generazione⁴. Le imprese familiari devono essere consapevoli che pianificare il passaggio del testimone significa affrontare una serie di questioni che non possono essere trascurate.

Innanzitutto, la **transizione generazionale** deve essere posta **fra le priorità dell'azienda**. Secondo la nostra indagine, solo due aziende su dieci sono attualmente impegnate a pianificare i futuri cambiamenti negli assetti proprietari – in primis il passaggio di consegne alla nuova generazione – mentre il resto del campione mostra un'inclinazione a percepire la questione come un argomento di cui occuparsi nel lungo periodo. Tuttavia, un leader lungimirante, a prescindere dalla sua età anagrafica, dovrebbe considerare prioritario il processo di pianificazione nell'agenda strategica: si tratta infatti di un'opportunità per rafforzare la continuità tra la leadership attuale e futura, favorire il consolidamento del patrimonio e dei valori familiari e determinare il successo imprenditoriale della prossima generazione.

In secondo luogo, le aziende devono **formalizzare la transizione attraverso uno specifico piano**. Ad oggi, tuttavia, la maggior parte delle imprese intervistate non ritiene necessario scrivere, definire e formalizzare un piano di successione, come emerge dal fatto che appena una su dieci lo ha fatto. Si tratta però di un'attività fondamentale che può consentire di prevenire o risolvere i conflitti e chiarire i ruoli e gli obiettivi della famiglia, rafforzando la solidità dei valori familiari nel rispetto di quelli della gestione economica e aziendale.

In terzo luogo, le imprese familiari devono confrontarsi con l'**eventuale assenza di eredi o successori** in grado di prendere in mano le redini dell'impresa e con la **necessità di trasferire competenze e contatti al leader del futuro**. Dal campione, più di un quinto delle aziende dichiara che ad oggi non c'è una nuova generazione cui passare il testimone e, quando presente ed interessata (31%), risulta ancora non adeguatamente preparata per assumere la leadership. Le nuove generazioni hanno il compito di continuare a far crescere l'impresa dopo averne assunto il controllo, attuando il cambiamento e gestendo la continuità, senza prescindere da un'adeguata formazione propedeutica al ruolo.

Figura 2 | Criticità legate alla pianificazione della transizione



2 famiglie su 10

stanno pianificando cambiamenti della struttura proprietaria da qui ai prossimi 5 anni



1 azienda su 10

ha formalizzato attualmente il proprio piano di successione



In 3 aziende su 10,

la nuova generazione della famiglia vuole guidare l'azienda ma si sta ancora formando per assumere la leadership

Preparare la futura leadership grazie all'affiancamento e alle esperienze maturate in altri contesti aziendali

La mera intenzione di tramandare l'azienda alle future generazioni non è sufficiente a garantirne la longevità. Per ridurre i rischi di insuccesso, è cruciale aiutare la futura leadership a **comprendere in profondità l'attività aziendale**.

Infatti, l'81% degli intervistati riconosce che, per una conoscenza esaustiva del business aziendale, è indispensabile che la nuova generazione sia formata dagli attuali vertici aziendali, i quali possono accompagnarla o coinvolgerla nelle diverse attività quotidiane dell'impresa. Man mano che i futuri leader acquisiscono **familiarità con le complessità della gestione aziendale**, può essere utile metterli al corrente delle principali decisioni e attività strategiche, come le scelte di investimento, l'individuazione di potenziali opportunità di mercato e le iniziative di sostenibilità e responsabilità sociale, ovvero porli a capo di progetti o linee di attività pur sotto coordinamento del leader aziendale. Questo livello di partecipazione e inclusione può chiaramente aiutarli a sviluppare una propria **capacità decisionale** prima di assumere formalmente ruoli di leadership. Inoltre, può stimolare l'**ispirazione** e il **coinvolgimento**, rafforzando al contempo le conoscenze e le competenze necessarie. Infine, in alcune aziende familiari, i membri emergenti della famiglia sono invitati a partecipare anche alle riunioni periodiche del Consiglio di Amministrazione in qualità di osservatori, riservando loro del tempo per porre domande.

Osservando le figure più esperte, la nuova generazione può **imparare a condividere valori e idee con i membri della famiglia e le prime linee aziendali**, ponendo le basi per una forte collaborazione. Inoltre, possono apprendere come approcciarsi alle sfide future e come creare un valore aggiunto e distintivo sul mercato, consentendo alla famiglia di coltivare l'energia imprenditoriale e la proprietà responsabile nel corso delle generazioni. Dare continuità a una storia aziendale di successo significa, quindi, andare oltre il mero trasferimento di quote e cariche, prevedendo anche la condivisione di competenze, esperienze e principi.

Tra le migliori pratiche per accrescere il potenziale e le competenze dei leader *next-gen*, oltre ai momenti di *mentorship* interna, vi è anche l'opportunità di avviare la propria carriera al di fuori dell'azienda "di casa": **fare esperienze in altre realtà aziendali** è cruciale per la formazione dei futuri leader, secondo il 71% degli intervistati. Ciò può consentire, quindi, alle nuove generazioni di sviluppare il proprio spirito imprenditoriale e innovativo, nonché nuovi approcci e modi di pensare, che possono essere sfruttati per il potenziamento dell'impresa.





Riconoscere il valore di una buona struttura di governance per dare solidità all'impresa

La governance come chiave per garantire direzione strategica e continuità

Un'impresa familiare deve mirare ad avere una **struttura di governo solida ed efficace**, sia per l'azienda (tramite la supervisione del Consiglio di Amministrazione), che per la famiglia stessa. E per essere tale, questa struttura deve riflettere la cultura, le dinamiche e gli obiettivi univoci che contraddistinguono la famiglia. La governance familiare si riferisce a strutture e processi che le famiglie utilizzano per organizzarsi e per gestire il rapporto con l'azienda. Quando è ben progettata e attuata, essa può aiutare a definire i confini e a creare chiarezza, favorendo una maggiore armonia tra i membri della famiglia, promuovendo l'orientamento al risultato e rendendo le transizioni generazionali più semplici ed efficienti.

Il tema della transizione generazionale pone l'accento sulla necessità di un'attenta pianificazione e riflessione per dare un indirizzo strategico e organizzativo e una continuità nel tempo all'impresa. Trasmettere la leadership dell'azienda alla generazione successiva necessita quindi di una struttura di governo e specifici strumenti atti a tale scopo: possedere strutture legali e organizzative adeguate, come **testamenti, patti di famiglia, trust e piani di successione**, può offrire alle aziende familiari un grande supporto in tale senso.

Il **successo dell'imprenditoria familiare**, in sintesi, è subordinato alla presenza di una governance in grado di supportare il business e contribuire al miglioramento delle performance⁵. Tale struttura diventa ancora più urgente in tempi di crisi, durante i quali è essenziale che le imprese possano far appello non solo ai propri valori e alla propria capacità di tenuta, ma anche ad una capacità gestionale che permetta di affrontare in modo proattivo i cambiamenti e cogliere le opportunità di crescita. Tramite la governance aziendale si identificano responsabilità e poteri e si stabilisce l'assetto decisionale, consentendo alla direzione e al Consiglio di Amministrazione di affrontare in modo più efficace e reattivo le sfide e gli imprevisti della gestione dell'impresa.

Il Consiglio di Amministrazione e la sua istituzione formale come requisito necessario della buona governance

Avere una governance non significa creare oneri amministrativi e burocratici, ma piuttosto disporre della capacità di fornire **input e supervisione sulla direzione strategica dell'azienda** e di gestire i diversi punti di vista al suo interno e le **potenziali divergenze tra famiglia e azienda**. Man mano che la complessità aumenta (ad esempio, con la diversificazione di attività, aree geografiche e prodotti), avere degli **organi di governo disciplinati** può consentire alle imprese di adattarsi più efficacemente alle nuove condizioni di business e metterle in una posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza⁶. L'adozione di un modello di governance per un'impresa familiare è però tutt'altro che semplice, considerata la tendenza a mantenere una struttura informale ed autonoma, la riluttanza a far entrare membri esterni e le criticità nel bilanciare le dinamiche aziendali e familiari.

Affinché sia possibile affrontare al meglio tali questioni, è essenziale che il **Consiglio di Amministrazione** abbia un **ruolo di primo piano** ed operi in modo concreto. Ma esistono sempre le condizioni necessarie perché ciò avvenga? Le imprese familiari spesso si basano su procedure informali e poco codificate che non definiscono chiaramente ruoli, piani strategici e norme operative. L'indagine, in effetti, rivela che attualmente quasi un'impresa familiare su due non ha istituito formalmente il proprio Consiglio di Amministrazione. La sua istituzione formale, tuttavia, è alla base di una solida struttura di governance e, in sua assenza, il lavoro del Consiglio e dei suoi membri è decisamente depotenziato, meno agevole ed efficiente. Ad esempio, la mancata istituzione formale impedisce di delegare pienamente l'autorità decisionale, riducendo notevolmente l'autorità, il raggio d'azione e il ruolo dei membri del Consiglio. Questo aspetto diventa ancora più pressante man mano che le aziende familiari si evolvono e la sovrapposizione tra proprietà e gestione si riduce, poiché è sempre maggiore la necessità di delegare.

Le strutture di governance formali, inoltre, creano una base propedeutica per discutere di cultura, valori e visione: elementi fondamentali per mettere d'accordo i membri della famiglia sulla direzione da dare all'azienda. In breve, l'istituzione formale del Consiglio si presenta come una condizione essenziale che abilita il Board a svolgere la sua funzione e raggiungere il suo purpose, ossia garantire il futuro dell'azienda e l'applicazione della strategia del management, preservando al contempo l'eredità della famiglia.

Come è composto il Consiglio delle

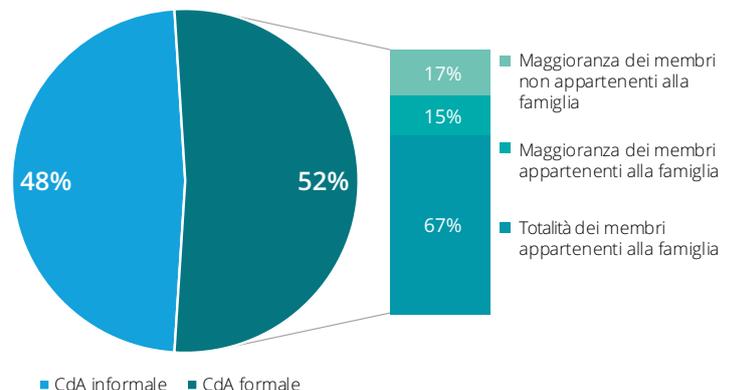
aziende familiari?

Una adeguata composizione del Consiglio, che tenga conto anche dell'ingresso di **nuove professionalità non appartenenti alla famiglia**, può determinare il successo di un'impresa familiare. Si tratta, tuttavia, di una criticità significativa e frequente nel panorama delle imprese familiari, nelle quali i leader manifestano spesso una tendenza a mantenere lo stretto controllo dell'azienda e difficilmente aprono le porte a persone al di fuori del nucleo titolare. Tra le imprese intervistate che hanno istituzionalizzato il Consiglio, infatti, due terzi dichiarano che esso è composto solo da membri della famiglia proprietaria.

È dunque esclusivamente la famiglia a dare la direzione all'impresa, condividendo le vedute sullo sviluppo dell'azienda nei prossimi 10-20 anni (84%) e allineando i propri obiettivi con quelli di business (82%).

Una conseguenza di tale **commistione tra famiglia e impresa** è rappresentata dalla **difficile separazione dei ruoli**, in quanto gli imprenditori-proprietari tendono spesso ad accentrare presso di sé, o presso i membri della famiglia, non soltanto le scelte strategiche ma anche le principali funzioni operative dell'azienda. L'indagine conferma, infatti, che ciò avviene nella maggior parte delle imprese familiari (54%). La responsabilità della gestione operativa è invece affidata a figure manageriali esterne solo nel 22% dei casi; tale dato va peraltro di pari passo con quello relativo alla presenza dei CEO esterni: solo il 24% delle imprese familiari partecipanti all'indagine ne ha nominato uno. Questo può avvenire sia per mancanza di fiducia nei confronti di membri esterni alla famiglia, sia per il timore di perdere il controllo della propria azienda, a cui l'imprenditore ha dedicato una quantità significativa di tempo ed energie e con la quale si identifica.

Figura 3 | Istituzione formale, composizione del Consiglio di Amministrazione e presenza di membri esterni alla famiglia



Aprire a figure esterne per stimolare nuove idee e competenze

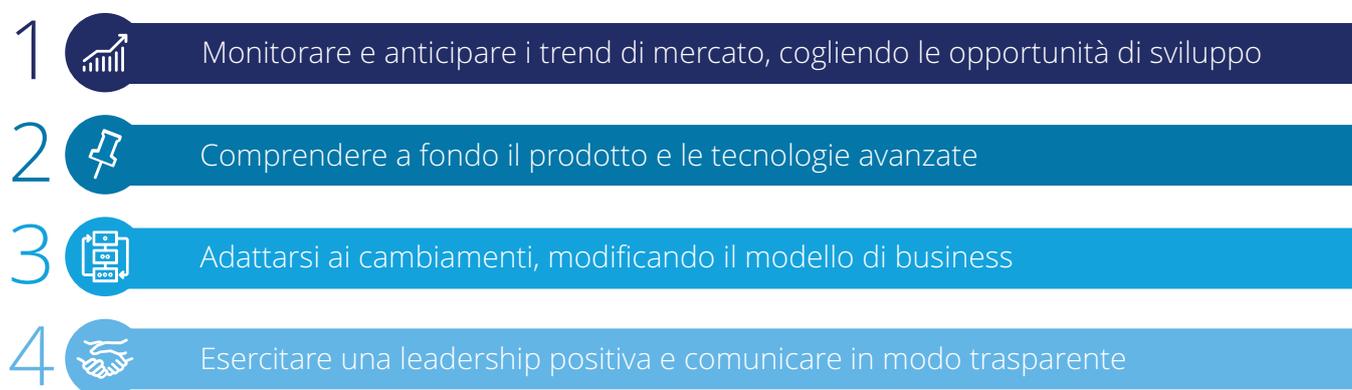
La coesione, la continuità e la conservazione dei legami familiari, in molti casi, portano ad escludere la possibilità di **coinvolgere professionisti al di fuori della famiglia**, determinando così una scarsa eterogeneità tra membri interni ed esterni del Consiglio di Amministrazione e del management. Questi contesti aziendali ostacolano l'**ingresso di nuove competenze** apportate da tali figure esterne, limitando così le opportunità di "contaminazione" e il conseguente trasferimento delle conoscenze alle nuove generazioni con meno esperienza.

Al contrario, quando le aziende familiari decidono di aprirsi, possono beneficiare della **maggiore professionalizzazione di membri esterni** scelti appositamente per le loro competenze. Grazie a loro, è possibile **ampliare le prospettive** del management e degli azionisti e **incoraggiare e sostenere un processo decisionale informato**, evitando che la gestione delle questioni più delicate venga affidata a soggetti, sì imparentati, ma potenzialmente meno competenti e obiettivi. Grazie all'apporto di questi professionisti che provengono dall'esterno, i futuri leader hanno l'opportunità di perfezionare alcune capacità essenziali e prioritarie per la crescita lungo termine dell'impresa, come quella di monitorare e anticipare i trend di mercato (35%), di comprendere a fondo il prodotto e le tecnologie avanzate (30%), di adattarsi ai cambiamenti (24%), nonché di esercitare una leadership coinvolgente e una comunicazione chiara e trasparente (24%).

In conclusione, includere componenti esterni all'interno dell'impresa e del Consiglio non deve essere visto come una rinuncia al controllo e alla guida da parte della famiglia; piuttosto, deve essere vissuto come un'opportunità che, da un lato, garantisce la presenza di un organo che supervisioni le attività e contribuisca a sostenere un programma concordato e in linea con la strategia della famiglia e, dall'altro lato, apporta nuove prospettive e intuizioni, promuovendo diversità di pensiero, esperienza e relazioni per influenzare positivamente la direzione strategica dell'impresa.

Le strategie aziendali devono tener conto, comunque, della dinamicità del contesto attuale, in cui emergono nuovi paradigmi che creano la necessità di una trasformazione dei modelli di business delle imprese e dettano quindi **nuove priorità per le agende dei Consigli di Amministrazione**. Aspetti come la relazione con gli stakeholder esterni, la valutazione dei rischi (tra cui quello cyber in continua evoluzione e rilevanza), la trasformazione tecnologica (con il tema dirompente dell'Intelligenza Artificiale e del suo impatto su mercato e processi), lo sviluppo del capitale umano, la sostenibilità e le azioni in ambito ESG sono tutti temi a cui le imprese familiari (e non) e i loro Consigli non possono derogare, essendo direttrici strategiche prioritarie⁷.

Figura 4 | Capacità principali da acquisire per i futuri leader



Partire dalla governance per aprirsi alla sostenibilità e agli ecosistemi

Investire nella governance per incrementare l'impegno verso la sostenibilità

Monitorare costantemente le **scelte gestionali, strategiche e di governo** con cui l'impresa disciplina se stessa e si muove sul mercato è fondamentale per supportare il business e contribuire al miglioramento delle performance. Inoltre, dotarsi di una buona struttura di governance costituisce uno dei passi principali da compiere per sviluppare modelli di business improntati anche alla **sostenibilità**.

Le aziende familiari intervistate mostrano una forte consapevolezza a riguardo, considerando la **sostenibilità una priorità strategica** (82%). Tuttavia, nell'analisi sulle tre componenti della sostenibilità (ESG), solo il 23% indica la governance come prioritaria, ben al di sotto delle dimensioni ambientale (39%) e sociale (36%). Eppure, la governance può contribuire a promuovere attivamente una maggiore responsabilità ambientale e sociale, come ad esempio accade nelle società con governance Benefit o B-Corp. Infatti, essa consente di **misurare e monitorare l'impatto delle attività aziendali su tutti i livelli**, identificando specifiche aree di miglioramento, plasmando di conseguenza la strategia e affrontando i fenomeni disruptive in modo consapevole e strutturato. Pertanto, sebbene l'attenzione al tema della Governance non sia ancora del tutto matura, alcune imprese familiari hanno già avviato o hanno intenzione di avviare iniziative finalizzate al miglioramento della trasparenza del reporting sulla misurazione della capacità di essere sostenibili nelle tre componenti ESG e al monitoraggio del sistema di governo societario.



Governance e sostenibilità come requisiti per la collaborazione in una prospettiva di filiera

La buona governance, insieme alla sostenibilità ambientale e sociale, sta diventando sempre più importante anche nell'ottica di una più intensa **collaborazione con gli stakeholder**. Le imprese di grandi dimensioni impongono sempre più spesso ai loro fornitori degli **standard di comportamento e di gestione** da considerare nelle loro strategie ESG (nel contesto delle logiche di monitoraggio ESG della *value chain* e, in ambito ambientale, delle prassi di "Scope 3") e questo sta alimentando un circolo virtuoso che spinge una grande percentuale di imprese a fare altrettanto⁸. Tra le aziende familiari, ad esempio, quasi otto su dieci ritengono oggi necessario chiedere ai propri fornitori di rispettare a loro volta tali standard di comportamento e gestione, con più della metà che sta già raccogliendo, o è interessata a farlo nel prossimo futuro, una serie di informazioni (ad esempio, su questioni di qualità dei processi e dei prodotti,

governance, solidità finanziaria) quando seleziona e monitora clienti e fornitori. In questo modo, l'approccio alla sostenibilità può diventare parte del DNA aziendale e familiare.

Muoversi in questa direzione, nel rispetto di determinati standard di qualità e sostenibilità a tutto tondo, consente di entrare a far parte di raggruppamenti virtuosi di imprese in un'ottica di **filiera certificata**, ritenuta importante da più di sette aziende su dieci. Ciò diventa anche una grande occasione per le imprese familiari più piccole, che possono cogliere **l'opportunità di crescere in termini di cultura imprenditoriale e di rafforzamento organizzativo e patrimoniale**. Per tutte le aziende familiari che appartengono a una filiera, diventa importante costruire la fiducia nel lungo periodo (81%) e rispettare standard di qualità elevati (82%) che generino un valore reputazionale e di responsabilità che va oltre la redditività. Tale valore, secondo gli intervistati, può essere preservato nel tempo e incrementato ulteriormente se le aziende agiscono in modo virtuoso in termini sia di buona governance che di sostenibilità ambientale e sociale (83%).

Il successo sostenibile delle aziende familiari, in breve, passa dall'adottare un piano strategico e un modello di governance che non possono prescindere dalla definizione e dal monitoraggio degli indicatori di performance legati alle tematiche ESG per la crescita futura.



Figura 5 | Standard di comportamento e gestione e azioni intraprese nel selezionare e monitorare fornitori e clienti



Riflessioni conclusive

In un contesto di generale ottimismo sul prossimo futuro, la **gestione della transizione generazionale** e lo sviluppo di **modelli di buona governance** sono due questioni di primaria importanza per le imprese familiari. Questi temi non sono solo cruciali per favorire la **continuità aziendale** e preservare l'**eredità familiare**, ma sono anche sempre più importanti per migliorare il proprio impatto sulla **sostenibilità** e collaborare con altri **stakeholder** per cogliere le opportunità di crescita reddituale e dimensionale derivanti dall'operare in una filiera basata su standard qualitativi.

La **pianificazione** della transizione generazionale deve essere una priorità per le aziende familiari, che devono **formalizzare la successione** per chiarire in anticipo i ruoli e gli obiettivi della famiglia, ma anche prevedere la possibile mancanza di eredi o successori sufficientemente preparati per assumere il comando dell'azienda. In questo caso, riflettere per tempo sulla questione della transizione può consentire ai leader attuali di programmare delle pratiche per **formare la generazione successiva**, ad esempio facendo loro da mentori con l'affiancamento o incoraggiandoli a fare esperienza in altre aziende.

Il raggiungimento di questi obiettivi, tuttavia, può avvenire solo attraverso lo sviluppo di una **solida struttura di governance** che possa supportare l'azienda a migliorarne le prestazioni. Avere una governance di successo dipende dalla capacità di fornire input e supervisione sulla direzione strategica dell'impresa e di gestire i diversi punti di vista al suo interno, nonché le potenziali divergenze tra famiglia e azienda. Alla base di una solida struttura di governance c'è la **istituzione formale del Consiglio di Amministrazione**, che è un elemento essenziale per garantire il futuro dell'azienda preservando l'eredità familiare. Per favorire la crescita e il successo dell'impresa familiare, il Consiglio deve avere una **composizione adeguata**, in cui i membri interni della famiglia e i professionisti esterni collaborino in modo virtuoso. L'apertura a figure non appartenenti alla famiglia può infatti stimolare la diffusione di competenze e lo sviluppo di nuove idee sia a livello di management che di Consiglio.

Investire in un modello di buona governance, infine, può incoraggiare le imprese familiari a impegnarsi anche verso la **sostenibilità ambientale e sociale**, requisiti essenziali in un'ottica di collaborazione con i diversi player del mercato e di competitività futura in considerazione delle nuove esigenze di consumatori, finanziatori ed investitori; questi, infatti, premiano i comportamenti sensibili alla sostenibilità ambientale, il rispetto dei dipendenti, della collettività e dell'ecosistema in cui si opera, nonché la trasparenza e l'impegnatezza nelle pratiche di direzione.



Contatti



Ernesto Lanzillo

Senior Partner

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

elanzillo@deloitte.it

Research & Editorial

Mario Filice

Senior specialist

DCM Growth – Market Research & Insight
mfilice@deloitte.it

Marco Tirelli

Senior specialist

DCM Growth – Market Research & Insight
mtirelli@deloitte.it

Alberto Andria

Junior specialist

DCM Growth – Market Research & Insight
aandria@deloitte.it



Deloitte.

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

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