

Global Family Business Survey 2019:

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

La nuova edizione del report dedicato alle aziende familiari, un'indagine svolta da Deloitte su circa 800 componenti di aziende familiari in 58 paesi del mondo, tra cui l'Italia (42 interviste)

- Più della metà imprese familiari nel mondo si ritiene pronta ad affrontare le sfide future, dal punto di vista della Proprietà (59%), della Governance (51%) e della Strategia (54%), ma non della Successione (41%). In Italia, si evidenzia la stessa dinamica: Strategia (61%), Proprietà (58%), Governance (52%) e Successione (39%).
- Piano di successione: solo il 26% delle aziende familiari intervistate dispone di un piano di successione formale per la posizione di CEO, a fronte del 14% rilevato in Italia.
- A livello internazionale 7 leader su 10 dichiarano di voler mantenere l'azienda in seno alla famiglia, mentre in Italia 6 intervistati su 10 si dichiarano disposti a cedere parte del controllo familiare, in cambio di un maggiore equilibrio finanziario e possibilità di crescita.
- Sebbene l'89% degli imprenditori intervistati nel mondo (vs il 98% in Italia) dichiarino di possedere un piano strategico, solo il 53% l'ha formalizzato (a fronte di un 43% rilevato in Italia).

Milano, 10 luglio 2019 – Deloitte presenta la *quinta edizione* del report dedicato alle aziende familiari, condotto su scala globale: **"Global Family Business Survey 2019: Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia"**, basato sui risultati di un'indagine svolta su circa 800 componenti di aziende familiari in 58 paesi del mondo, tra cui l'Italia (42 aziende intervistate).

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 propria organizzazione.

*"Sebbene le aziende familiari siano note per la loro visione a lungo termine che ne garantisce la resilienza - afferma **Ernesto Lanzillo, Deloitte Private & Family Business Leader per l'Italia** - 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 dei valori familiari, nonché la ricchezza di famiglia".

Come possono i leader delle aziende familiari ottenere il giusto equilibrio tra esigenze il breve e strategie di 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, vuole rispondere tramite il punto di vista delle aziende familiari intervistate, concentrandosi in particolare su quattro aree chiave: proprietà, governance, successione e strategia.

Pronti per le sfide future?

Poco più della metà degli intervistati 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.

"Guardando all'attuale contesto italiano – dichiara Lanzillo - le imprese in Italia si dichiarano sostanzialmente pronte ad affrontare le sfide che potrebbero sorgere nel lungo periodo, inteso in un arco temporale che va dai dieci ai venti anni. In particolare, - continua Lanzillo - le aziende italiane si mostrano confidenti in tre dei quattro ambiti esplorati: Strategia (61%), Proprietà (58%) e Governance (52%). L'unico elemento di debolezza percepito dalle imprese, in linea con la percezione internazionale, è relativo al tema della Successione: solo il 39% delle aziende italiane si sente pronto nel gestire in modo confidente il passaggio generazionale".

In linea con il trend registrato anche a livello internazionale, le imprese italiane intervistate sono quindi consapevoli che il passaggio di leadership costituisce ancora un punto debole per garantire la resilienza dell'impresa.

Successione

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 nel mondo 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 Italia - afferma Lanzillo - si registra una situazione analoga, in quanto il passaggio della leadership aziendale non è tendenzialmente formalizzato per i ruoli apicali. Solo il 14% delle imprese dichiara di avere un piano di successione del CEO, mentre il 26% ha un piano informale e addirittura il 60% afferma di non avere alcun piano di successione per il vertice aziendale".

La percezione generale delle imprese intervistate è quella di non essere pronte ad affrontare il passaggio di testimone da una generazione all'altra nei prossimi 10-20 anni.

Inoltre, 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.

"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%). Un dato interessante – continua Lanzillo – è che il 12% delle imprese italiane ricorrerebbe ad un'offerta pubblica iniziale (IPO): si tratta di una quota più rilevante rispetto a quella rilevata in tutte le altre aree geografiche (solo il 2% a livello mondo ne farebbe ricorso)".

Proprietà

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 e di possibilità di crescita.

"Per la maggior parte dei leader familiari intervistati in tutto il mondo è la famiglia a dover mantenere il controllo dell'azienda. Tale aspetto - dichiara Lanzillo - 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 ed opportunità di crescita, il 64% delle imprese italiane a conduzione familiare dichiara 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 europeo, dove rispettivamente solo il 34% e il 38% sarebbe disposto a cedere quote aziendali 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 – prosegue Lanzillo - risulta, inoltre, allineato con la maggiore spinta all'innovazione rilevata presso il campione italiano: 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 preferite in tutte le zone geografiche, nel contesto italiano si nota una maggiore attenzione al tema dell'innovazione, che raccoglie il 62% delle preferenze (a fronte del 39% a livello mondo). Per le imprese italiane, quindi, 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 resilienza della propria azienda nel lungo periodo, a discapito anche della proprietà, si manifesta anche nella loro tendenza a dare più rilevanza al valore aziendale di lungo termine (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, che è maggiore rispetto alle altre aree geografiche e al panel globale.

Strategia

Sebbene l'89% degli imprenditori intervistati nel mondo dichiara di possedere un **piano strategico**, solo il 53% l'ha formalizzato. Inoltre, la maggior parte dei leader delle aziende familiari intervistate (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.

"In Italia il 98% delle imprese a gestione familiare 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" – afferma Lanzillo.

"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 – commenta Lanzillo - 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".

Governance

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, a livello globale, come l'inclusione di consiglieri esterni all'interno del Consiglio di Amministrazione 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 Consiglio di Amministrazione (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%).

"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); ciononostante - afferma Lanzillo - 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%)".

"Inoltre, 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 – nota Lanzillo - evidenzia una certa debolezza delle aziende italiane sul tema governance, di cui gli intervistati sembrano però essere comunque consapevoli: 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%).

"Coordinare visione e valori – conclude Lanzillo - 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".