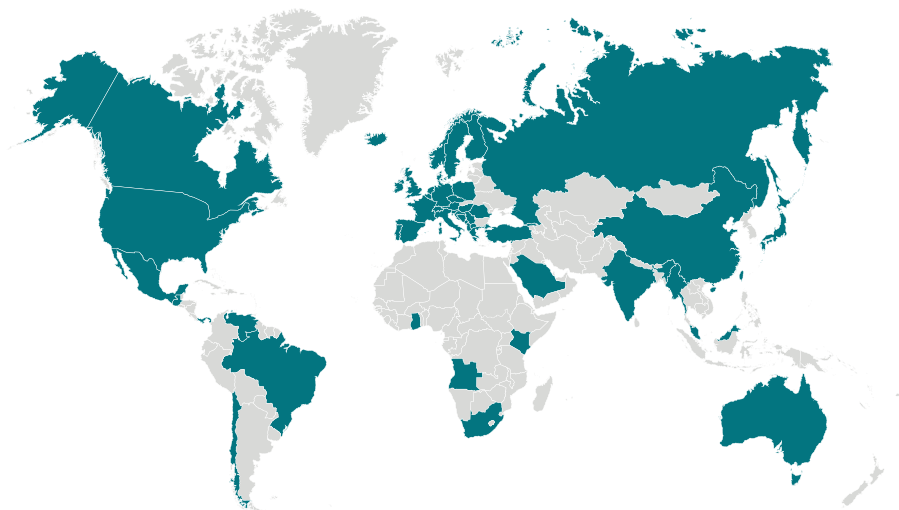




Le aziende familiari di prossima generazione
Alla scoperta degli ecosistemi di business



A PROPOSITO DELL'INDAGINE

Dall'8 gennaio al 28 febbraio 2018, il Deloitte Family Business Center ha condotto un'indagine online su 575 futuri leader di aziende familiari in 52 paesi. Sono stati considerati leader di "prossima generazione" coloro che hanno rilevato la leadership della propria azienda negli ultimi tre anni o coloro che si prevede lo faranno nei prossimi tre anni.

Tra le aziende familiari che hanno preso parte all'indagine il 51% ha registrato un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro, il 33% tra 50 e 250 milioni di euro e il 16% oltre i 250 milioni di euro.

Solo l'11% delle aziende è stata fondata meno di 20 anni fa. Quasi il 36% è stata fondata tra 20 e 49 anni fa, il 37% tra 50 e 100 anni fa e il 15% oltre un secolo fa.

La maggior parte degli intervistati (53%) appartiene alla seconda generazione giunta ai vertici dell'azienda di famiglia, il 29% alla terza e il 18% alla quarta o alle successive generazioni.

Alcune delle percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non presentare un totale di 100% a causa dell'arrotondamento, oppure perché i partecipanti all'indagine avevano la possibilità di scegliere tra risposte multiple.

Deloitte Private è la business solution di Deloitte, recentemente lanciata, dedicata a supportare le aziende familiari, indirizzandole a cogliere le opportunità e le sfide uniche per questa tipologia di imprese.

Deloitte Private si pone a fianco degli imprenditori, dei family office e delle aziende familiari con servizi volti allo sviluppo dell'innovazione, alla gestione della continuità generazionale, al risk management e alla governance, alla ottimizzazione dei processi, all'accesso al credito e all'internazionalizzazione; l'obiettivo è quello di supportare le aziende nell'affrontare con successo le sopracitate sfide tipiche della dimensione di riferimento dell'ambito Private per il raggiungimento dell'eccellenza.

Maggiori informazioni su Deloitte Private sono disponibili sul nostro sito www.deloitte.com/it/private

INDICE

Introduzione | 2

Sintesi dei risultati | 3

Aziende familiari | 4

Un'epoca di transizione

Interazione | 7

Nuove modalità di relazione

Innovazione | 10

Uno sforzo di collaborazione

Digitalizzazione | 13

Un'opportunità di accelerazione

In futuro | 16

Conclusioni | 19

Focus di approfondimento: Italia | 21

Note | 25

Introduzione

Le aziende familiari costituiscono una parte importante dell'economia globale, in grado di generare circa il 70-90% del PIL annuo globale. Si tratta di una tipologia di clienti importanti per Deloitte e siamo orgogliosi di mantenere un impegno costante nel segmento delle aziende familiari, con una particolare attenzione per i leader della corrente e prossima generazione.

Siamo impegnati in un dialogo continuo con leader di aziende familiari, sia della generazione attuale che di quella futura, e abbiamo constatato che questi leader nutrono un grande interesse per “temi di grande attualità” quali digitalizzazione e cambiamento (il tema del report sulle aziende familiari dello scorso anno). Quest'anno, abbiamo raccontato un altro tema di grande interesse: le modalità con cui le aziende familiari si adattano ai continui cambiamenti che avvengono all'interno e tra i diversi ecosistemi di business odierni.

Per “ecosistemi di business” intendiamo la rete interdependente di aziende e altre organizzazioni che interagiscono per creare valore. Storicamente, la maggior parte delle aziende familiari ha operato all'interno di reti di collaboratori fidati, caratterizzate da stabilità e coesione. Ma all'interno delle aree geografiche e dei settori, gli ecosistemi di business si stanno complessivamente evolvendo per diventare più grandi, più fluidi e più complessi rispetto a ciò a cui le aziende familiari possono essere abituate. Ruoli, rapporti e modi di interazione stanno cambiando con modalità che minacciano di trasformare i tradizionali vantaggi competitivi delle aziende familiari, se non in fattori obsoleti, quantomeno in basi meno solide per il conseguimento del successo.

Abbiamo riscontrato che le aziende familiari riconoscono l'opportunità di sfruttare i benefici offerti dagli ecosistemi più ampi all'interno dei quali operano. Allo stesso tempo, non sono necessariamente a conoscenza delle modalità o della misura in cui tale opportunità debba essere perseguita. Sono consapevoli della necessità di mantenere cultura e tradizioni familiari, non da ultima la tradizione di fiducia, ma comprendono anche la necessità di sviluppare nuove tipologie di rapporti aziendali per crescere in un ambiente in continua e rapida trasformazione.

Ci auguriamo che possiate trovare istruttive e preziose le opinioni illustrate nel presente report. Per analizzare aspetti specifici dello studio, potete contattare Ernesto Lanzillo, Family Business Leader di Deloitte in Italia, il cui indirizzo e-mail è riportato alla fine del presente documento.



Mennolt Beelen
Deloitte Private Global Co-Leader
Deloitte Netherlands



Mark Whitmore
Deloitte Private Global Co-Leader
Deloitte Canada



Ernesto Lanzillo
Deloitte Private Leader
Deloitte Italia

Sintesi dei risultati

Gli ecosistemi offrono opportunità di crescita e innovazione

- Di norma, gli attuali e futuri leader delle aziende familiari ritengono di essere perfettamente in grado di adattarsi a un contesto aziendale in rapida trasformazione.
- Il 56% intravede l'opportunità di sfruttare gli ecosistemi di business per far crescere la propria azienda.
- Il 50% ritiene che gli ecosistemi di business offrano l'opportunità di migliorare le capacità di innovazione dell'azienda.

Le interazioni con soggetti terzi sono aumentate e l'innovazione rappresenta un obiettivo chiave

- Il 65% degli attuali e futuri leader di aziende familiari ha aumentato le interazioni con soggetti terzi negli ultimi tre anni.
- La maggior parte è abituata a lavorare in una prospettiva di partnership per l'innovazione:
 - Il 6% collabora costantemente con soggetti terzi sull'innovazione e il 37% ricorre spesso ad attività di partnership.
 - Il 49% dichiara che collaborerà con qualsiasi organizzazione che abbia un'idea valida.

I leader danno valore alla titolarità di asset e della proprietà intellettuale (PI) che può determinare una preferenza per le acquisizioni

- I leader delle aziende familiari della presente e prossima generazione tendono a essere possessivi quando si tratta di PI.
- Le acquisizioni sono state il tipo di transazione più frequentemente utilizzata per l'espansione.

I leader potrebbero aver bisogno di istruire le famiglie sul potenziale relativo alla trasformazione digitale

- Il 26% dei partecipanti ha saldamente garantito una strategia per la trasformazione digitale, un altro 35% ha affermato che la propria strategia digitale è piuttosto recente.
- La sensibilizzazione digitale tra i leader delle aziende familiari della presente e prossima generazione è elevata, ma altri membri della famiglia potrebbero non essere altrettanto consapevoli delle opportunità che le tecnologie digitali sono in grado di offrire.

Aziende familiari

Un'epoca di transizione

PER molte società a conduzione familiare, i rapporti commerciali con soggetti diversi da fornitori e clienti sono limitati a uno sparuto gruppo di attori all'interno dello stesso settore e spesso anche all'interno della stessa regione geografica. Mentre nel passato questo modello di relazioni può essersi dimostrato vincente, l'odierno ambiente aziendale in continua evoluzione lo mette ora in discussione. Trainate in gran parte dalle tecnologie digitali e da una maggiore connettività, sono apparse nuove soluzioni per creare valore attraverso attività di networking, collaborazione e interdipendenza. Queste reti interdipendenti di aziende e altre organizzazioni—ecosistemi di business—stanno cambiando ruoli, rapporti e modi di interazione con modalità che minacciano di trasformare i tradizionali vantaggi competitivi delle aziende familiari, se non in fattori obsoleti, quantomeno in basi meno solide per il conseguimento del successo.

Le aziende hanno sempre preso parte a partnership, network, alleanze e altre relazioni nell'ambito delle attività quotidiane. Ma la necessità di interagire in modo più ampio e di partecipare negli ecosistemi più vasti che caratterizzano oggi il contesto aziendale si fa sempre più urgente: chi non riesce a interagire rischia di rimanere indietro. Tuttavia, per un'azienda familiare il fatto di interagire pienamente con gli ecosistemi di business può avere un profondo impatto non solo sui propri obiettivi economici e finanziari, ma anche sugli obiettivi non finanziari quali l'autonomia e il controllo, lo status all'interno della comunità e la fidelizzazione del cliente.¹

Oggi la sfida posta alle aziende familiari è apprendere in che modo crescere negli ecosistemi di business fluidi e in rapida trasformazione in cui sono inserite, conservando al contempo la propria identità come azienda e la coesione e i valori come famiglia.

DEFINIZIONE DI ECOSISTEMI DI BUSINESS

Il termine "ecosistema di business" è stato introdotto da James F. Moore negli anni Novanta come metafora della concorrenza derivata dallo studio della biologia e dei sistemi sociali.² Moore proponeva di considerare l'impresa non come membro di un unico settore, ma come parte di un ecosistema che attraversa un'ampia gamma di settori. In un ecosistema di business, le aziende "co-evolvono" competenze sull'innovazione, lavorando in modo cooperativo e competitivo per sviluppare nuovi prodotti e soddisfare le esigenze del cliente. Le opportunità di innovazione che derivano dall'operare in un ecosistema di business superano quelle disponibili alle organizzazioni che operano in modo indipendente.³

Ai fini dell'indagine e del questionario, abbiamo definito un ecosistema di business come la collaborazione tra soggetti per sviluppare nuovi prodotti, soddisfare le esigenze del cliente e perseguire le innovazioni e le cui capacità integrate in ecosistema superano quelle singole di ciascun soggetto partecipante.

Minaccia, opportunità o entrambe le cose?

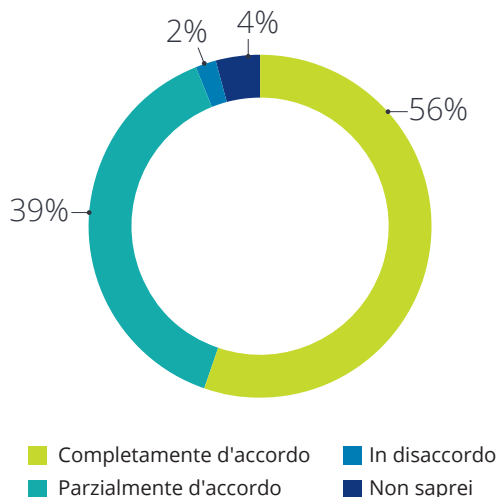
Abbiamo chiesto ai partecipanti se consideravano gli ecosistemi emergenti un'opportunità per far crescere le proprie aziende o se li ritenevano una minaccia per la sostenibilità dell'azienda. La stragrande maggioranza ha ritenuto di poter cogliere dagli ecosistemi di business un'opportunità di crescita. Alla richiesta di commentare l'affermazione "gli ecosistemi di business sono un'opportunità per far crescere la mia attività di famiglia", il 56% si è detto pienamente d'accordo mentre un altro 39% si è detto parzialmente d'accordo (figura 1).

Relativamente pochi intervistati hanno considerato gli ecosistemi una minaccia. Solo il 33% si è detto in parte o pienamente d'accordo con l'affermazione "gli ecosistemi di business possono nuocere alla sostenibilità o alla longevità della mia attività familiare"; il 61% si è detto apertamente in disaccordo con questa affermazione (figura 2).

Se da un lato i leader di aziende familiari di prossima generazione intravedono delle opportunità di crescita negli ecosistemi di business, dall'altro lato la sfida sarà costituita dal loro utilizzo.

Figura 1. Gli ecosistemi di business sono considerati un'opportunità di crescita

In quale misura è d'accordo con l'affermazione "Gli ecosistemi di business sono un'opportunità per far crescere la mia azienda familiare"?

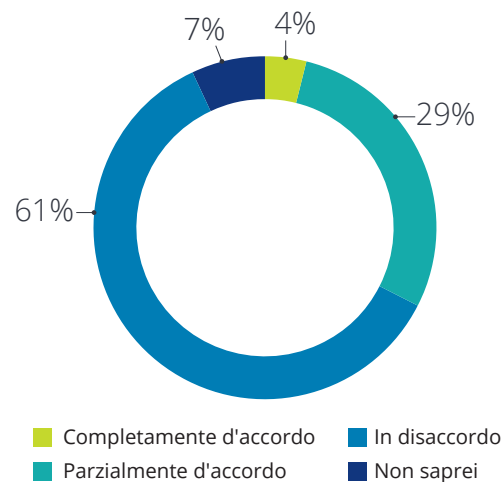


N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 2. Gli ecosistemi non vengono generalmente considerati una minaccia

In quale misura è d'accordo con l'affermazione "Gli ecosistemi di business possono danneggiare la sostenibilità della mia attività di famiglia"?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Se da un lato i leader di aziende familiari della presente e prossima generazione ritengono di poter cogliere delle opportunità di crescita negli ecosistemi di business, dall'altro lato la sfida sarà costituita dal loro sfruttamento. Per le aziende familiari, non meno che per altre aziende, gli ecosistemi si evolvono continuamente con innovazioni digitali, player nuovi e agili e cambiamenti nella concorrenza. I leader aziendali non possono permettersi di ignorare i cambiamenti in atto. Sfruttare a pieno i vantaggi degli ecosistemi potrebbe significare investire nella giusta tecnologia, instaurare nuovi rapporti, partnership e alleanze per far crescere l'attività, sviluppare nuovi servizi o prodotti per mantenere la leadership di mercato o integrare innovazioni per allontanare il rischio di obsolescenza.

La via da seguire

La prossima generazione di leader di aziende familiari potrebbe aver bisogno di un cambiamento di prospettiva per riconoscere in che modo si stanno evolvendo gli ecosistemi di business. La modalità con cui la maggior parte delle famiglie ha fatto affari, soprattutto in funzione di relazioni di lunga durata basate sulla fiducia, si dimostra superata, grazie a nuove relazioni, interconnessioni e interdipendenze che sono in grado di offrire nuove possibilità di crescita. Le aziende che non sono in grado di sfruttare in modo proattivo queste nuove forme di interazione rischiano di svolgere unicamente un ruolo di partecipazione, consentendo ai concorrenti o ad altri player dell'ecosistema di assumere un ruolo guida nella definizione delle regole di interazione e nella direzione del cambiamento.

Comprendere le dinamiche e le possibilità degli ecosistemi di business può offrire alle aziende familiari l'opportunità di agire in modo distintivo e vincente, per rafforzare la propria posizione e per definire strategie per gestire i

La prossima generazione di leader di aziende familiari potrebbe aver bisogno di un cambiamento di prospettiva per riconoscere in che modo si stanno evolvendo gli ecosistemi di business, grazie a nuove relazioni, interconnessioni e interdipendenze in grado di offrire nuove possibilità di crescita.

cambiamenti radicali che affronteranno. Nel far questo, tuttavia, i leader di aziende familiari devono essere consapevoli dell'impatto esercitato sulla famiglia e i suoi membri dall'evoluzione degli ecosistemi di business sulla famiglia e i suoi membri. Le modalità con cui l'azienda dovrà svilupparsi potranno avere conseguenze per la famiglia, ad esempio, su questioni quali l'autonomia e il controllo, e i leader delle aziende familiari dovranno prenderle attentamente in considerazione per evitare conseguenze indesiderate.

Interazione

Nuove modalità di relazione

La collaborazione non è un concetto nuovo negli affari. Le aziende familiari instaurano spesso relazioni a lungo termine con terzi (clienti, fornitori e partner), attraverso le quali svolgono la propria attività. Queste relazioni basate sulla fiducia e una radicata cultura familiare rappresentano un vantaggio competitivo per molti.

La collaborazione continua a svolgere un ruolo importante negli ampi ecosistemi di business in continua evoluzione di oggi. Tuttavia il numero dei partecipanti è maggiore e la natura delle relazioni può variare. La gamma di relazioni in un ecosistema di business spazia da relazioni concorrenziali a relazioni collaborative e i ruoli dei partecipanti possono mutare, in alcuni casi rapidamente, quando gli interessi e gli obiettivi cambiano. Tale situazione è in netto contrasto con le relazioni collaborative stabili, di lungo termine, che caratterizzano l'operato di molte aziende familiari e che possono durare per generazioni.

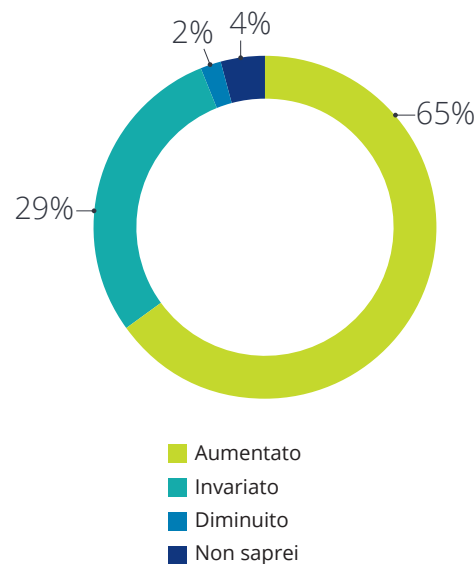
Le interazioni aumentano

L'evoluzione degli ecosistemi di business ha ridotto le barriere di ingresso per i nuovi partecipanti all'interno e tra i vari settori, dando origine a un maggior numero di aziende di dimensioni più ridotte, molte delle quali specializzate in aree particolari, con cui l'interazione è possibile. L'agilità e la velocità di risposta sono oggi una dinamica fondamentale. Rispecchiando questo fenomeno, la maggioranza dei nostri intervistati ha riferito che il numero di soggetti con cui interagisce regolarmente (escludendo clienti e fornitori diretti) è aumentato negli ultimi tre anni (figure 3 e 4).

Escludendo clienti diretti e fornitori, le aziende familiari interagiscono soprattutto con i clienti dei clienti e il 47% degli intervistati afferma

Figura 3. Le interazioni con soggetti terzi sono aumentate negli ultimi tre anni

Il numero di soggetti terzi con cui l'azienda di famiglia interagisce è aumentato, diminuito o è rimasto invariato negli ultimi tre anni?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

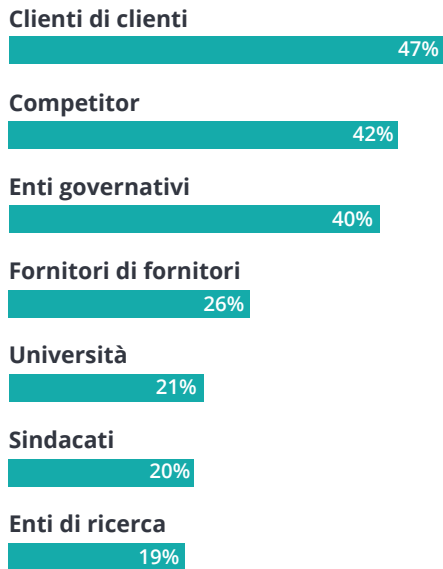
Deloitte Insights | deloitte.com/insights

di farlo con frequenza settimanale o mensile. È interessante notare che il 42% degli intervistati afferma di interagire anche con i concorrenti con frequenza settimanale o mensile. Ciò potrebbe indicare che le aziende familiari partecipano, intenzionalmente o meno, a ecosistemi di business più ampi rispetto a quelli a cui sono stati di norma abituati.

Per un'azienda familiare, le relazioni con altri soggetti si basano spesso sulla fiducia consolidata nel corso del tempo. Tuttavia, instaurare e

Figura 4. Gli intervistati interagiscono soprattutto con i clienti dei clienti e con i concorrenti

Percentuale di intervistati la cui azienda interagisce con ogni tipo di soggetto terzo con frequenza settimanale o mensile



N = 575

Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

mantenere un rapporto di fiducia negli odierni ecosistemi di business può dimostrarsi una vera e propria sfida. Gli ecosistemi in rapida trasformazione comportano spesso relazioni di breve termine. Gli ecosistemi di business sono dinamici, le barriere di ingresso sono di norma ridotte, il numero di partecipanti può variare nel corso del tempo e i ruoli e le relazioni cambiano. I leader delle aziende familiari devono riconoscere che potrebbero non essere in grado di confrontarsi con terzi sulla stessa base di fiducia e relazioni di lungo termine come accadeva in passato. Inoltre, potrebbero aver bisogno di avere una prospettiva di breve termine su relazioni e interazioni. L'aumento dell'interdipendenza potrebbe comportare una maggiore instabilità e imprevedibilità, tale da minacciare l'autonomia e il controllo di cui le aziende familiari hanno spesso goduto. Tale minaccia potrebbe essere particolarmente grave nei momenti di transizione della leadership da una generazione all'altra.

Acquisizioni e alleanze sono in cima alla lista delle aggregazioni aziendali

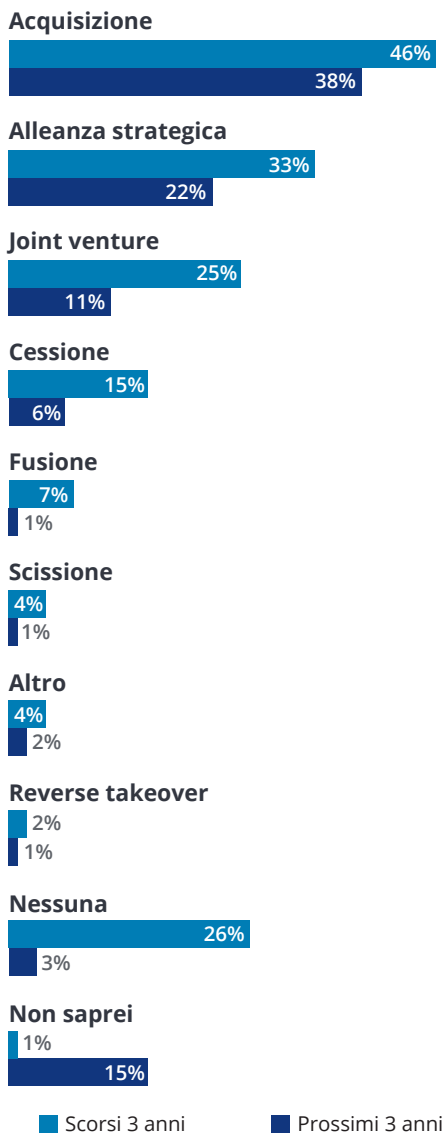
Tra le aziende familiari intervistate, le acquisizioni sono state il tipo di aggregazione aziendale più comune per conseguire la crescita nell'ecosistema durante i tre anni precedenti all'indagine, ma le alleanze strategiche e le joint-venture sono state anch'esse ampiamente utilizzate. Alla domanda sull'intenzione di sviluppare aggregazioni aziendali nei prossimi tre anni, le risposte degli intervistati sono state (prevedibilmente) meno sicure, ma i risultati suggeriscono che le acquisizioni dovrebbero rimanere il principale metodo di aggregazione tra le aziende familiari, prevedendo un minor ricorso ad alleanze strategiche e joint-venture (figura 5).

I motivi forniti dagli intervistati per lo sviluppo di aggregazioni aziendali sono stati diversi, ma la maggior parte è stata collegata al conseguimento della crescita o delle efficienze di scala (figura 6).

È interessante notare che il 30% delle aziende familiari del campione che hanno dato vita ad aggregazioni aziendali ha citato "l'accesso all'innovazione" tra i fattori trainanti, facendone il terzo motivo più citato per intraprendere questo tipo di interazione. Questa constatazione, unitamente all'apparente scelta delle acquisizioni quale tipologia di operazione, suggerisce la possibilità che molte aziende familiari avvertano l'esigenza di possedere interamente le innovazioni per ricavarne valore. Ciò sarebbe coerente con la tradizionale attenzione nei confronti della capacità di possedere una solida base patrimoniale. Ma negli ecosistemi di business odierni, l'acquisizione completa di un'altra società è solo uno dei tanti modi possibili per accedere all'innovazione. Joint-venture e alleanze, in particolare, offrono modi per beneficiare delle innovazioni senza in realtà possederle. Di norma, alleanze e joint-venture sono anche più collaborative, più negoziate e meno rischiose rispetto alle acquisizioni che, invece, tendono a essere più conflittuali, possono essere onerose e sono in genere più rischiose. In futuro, le aziende familiari potrebbero voler esplorare questi approcci alternativi all'innovazione in modo più ampio.

Figura 5. Le acquisizioni sono il tipo di aggregazione aziendale più comune

In che tipologia di aggregazione aziendale o di altra forma organizzativa, se esistente, è stata coinvolta la sua azienda familiare negli ultimi tre anni? Quale tipologia considera possa verificarsi con maggiore probabilità nei prossimi tre anni?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 6. Efficienza, crescita e innovazione promuovono le aggregazioni aziendali

Quali sono i fattori che l'hanno spinto a intraprendere un'acquisizione, una fusione, un'alleanza strategica o una joint-venture negli ultimi tre anni?



N = 385
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Innovazione

Uno sforzo di collaborazione

In passato, le aziende familiari sono state talvolta considerate avverse al rischio e percepite come “tradizionali”, non innovatrici. Ma il quadro reale è molto diverso. Alcuni studi recenti mostrano che le aziende familiari figurano tra le organizzazioni più innovative nei mercati e che sono in grado di innovare addirittura a un ritmo più rapido rispetto ad altre tipologie di aziende.⁴

La maggior parte dei processi di innovazione delle aziende familiari è stata tradizionalmente organizzata soprattutto intorno ad attività di ricerca e sviluppo interne, dove sono occasionali le iniziative di “innovazione aperta” che attirano idee dall'esterno. L'attuale ritmo del cambiamento tecnologico rende tuttavia più difficile per una singola organizzazione disporre di tutte le risorse, capacità e tecnologie necessarie per stare al passo con l'innovazione. Questa situazione spinge le organizzazioni a collaborare per sviluppare nuovi prodotti o servizi, contribuendo all'ulteriore evoluzione degli ecosistemi di business.

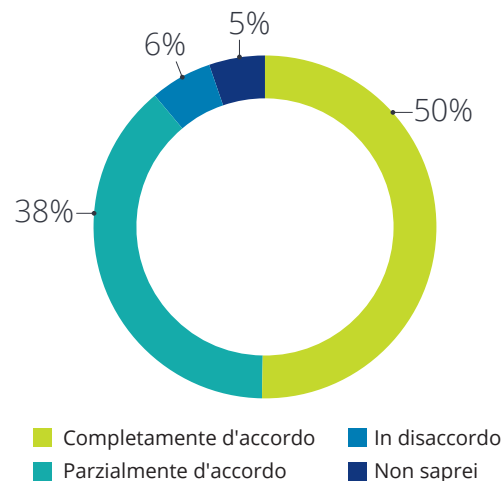
Gli ecosistemi presentano opportunità di innovazione, ma rimangono alcune remore

L'opportunità di instaurare relazioni per l'innovazione con altri soggetti negli ecosistemi di business non è andata persa nella presente e prossima generazione dei leader di aziende familiari. La metà degli intervistati si è detta pienamente d'accordo sul fatto che gli ecosistemi di business presentano un'opportunità per migliorare le capacità di innovazione della propria azienda, mentre il 38% ha concordato solo in parte (figura 7).

Nell'economia globale più ampia, la “co-creazione” si è diffusa attraverso innovazione aperta, alleanze e meccanismi analoghi. Molte

Figura 7. Gli ecosistemi di business sono considerati un'opportunità di innovazione

In quale misura è d'accordo con l'affermazione “Gli ecosistemi di business consentono alla mia azienda di famiglia di innovare al di là delle capacità individuali”?



N = 575

Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

aziende familiari sembrano seguire questa tendenza, ma non tutte. Alla richiesta di descrivere il proprio atteggiamento nei confronti della collaborazione con altri soggetti sull'innovazione, quasi la metà degli intervistati (49%) ha risposto che avrebbe collaborato con qualsiasi soggetto in possesso di una buona idea, ma circa un terzo (32%) ha risposto che avrebbe collaborato solo con soggetti con cui intrattiene una relazione di lunga durata. Quasi un quinto degli intervistati (19%) ha risposto che preferisce innovare autonomamente per quanto possibile (figura 8).

Figura 8. Gli atteggiamenti verso la collaborazione sono molteplici, passando dall'apertura a una relativa chiusura

Quali tra le seguenti affermazioni descrive meglio l'atteggiamento della sua azienda di famiglia nei confronti dello sviluppo congiunto di nuovi prodotti e/o servizi con altri soggetti?

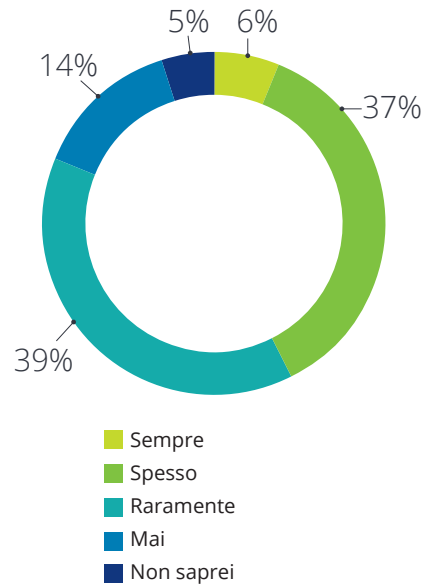


N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 9. Più della metà degli intervistati collabora raramente o non collabora mai per l'innovazione

Quanto spesso la sua azienda familiare ha avuto un approccio positivo verso gli accordi di partnership con altre organizzazioni per progetti di innovazione negli ultimi tre anni?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Un'analisi delle partnership incentrate sull'innovazione degli ultimi tre anni conferma la riluttanza di almeno alcune aziende familiari a instaurare relazioni con soggetti terzi per l'innovazione. Il 53% degli intervistati ha affermato di non avere mai collaborato o di avere collaborato raramente con altri soggetti su progetti concernenti l'innovazione (figura 9).

Curiosamente, sebbene quasi tutti gli intervistati abbiano considerato gli ecosistemi di business un'opportunità di innovazione, molti tra loro sembrano agire in modo opposto a questo punto di vista. In base alla nostra esperienza, molti leader di aziende familiari tendono ad avere un approccio conservativo o prudente nei confronti della collaborazione. L'idea di cedere dati e proprietà intellettuale può costituire una prospettiva scoraggiante.

Quasi tutti gli intervistati hanno considerato gli ecosistemi di business un'opportunità di innovazione, ma molti sembrano agire in modo opposto a questo punto di vista.

Potrebbe essere necessario modificare questo tipo di atteggiamenti. L'orientamento alle relazioni di molte aziende familiari può essere importante per realizzare innovazioni nei propri ecosistemi di business, ma solo se le stesse aziende sono disposte a instaurare per prime quel tipo di relazioni. Nel farlo, i leader delle aziende familiari dovrebbero riconoscere che collaborare con "soggetti esterni" potrebbe essere il modo migliore di adeguarsi rapidamente per soddisfare le sfide attuali.

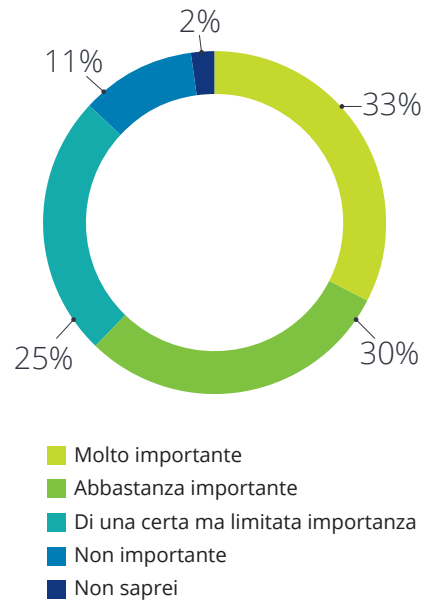
Le aziende familiari tendono a essere possessive nei confronti della proprietà intellettuale

In precedenza abbiamo osservato che le aziende familiari potrebbero avvertire l'esigenza di mantenere il possesso delle innovazioni per trarne vantaggio. L'atteggiamento degli intervistati nei confronti della proprietà intellettuale rafforza questa supposizione. Il 63% ha affermato che è "molto importante" o "piuttosto importante" per l'azienda di famiglia possedere la proprietà intellettuale (figura 10).

Le aziende non devono necessariamente possedere la proprietà intellettuale per trarne vantaggio.

Figura 10. Le aziende familiari danno valore alla titolarità della proprietà intellettuale

Quanto è importante per la sua azienda di famiglia possedere la proprietà intellettuale?



N = 575

Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Queste conclusioni fanno ritenere che esista la possibilità di riconsiderare le modalità di valorizzazione delle opportunità di innovazione che gli ecosistemi di business possono offrire. Le aziende non devono necessariamente possedere la proprietà intellettuale per trarne vantaggio. Inoltre, data la natura digitale altamente tecnica di buona parte della PI, creare e possedere la PI potrebbe andare oltre le capacità di molte aziende.

Digitalizzazione

Un'opportunità di accelerazione

Le tecnologie digitali hanno supportato e accelerato lo sviluppo degli ecosistemi di business degli ultimi anni. Queste tecnologie sono alla base della creazione di nuovi modelli aziendali attraverso l'integrazione di persone, aziende e cose. Hanno inoltre contribuito alla rapidità dei cambiamenti, un tratto che non sembra in linea con una caratteristica specifica di molte aziende familiari: la gestione della società a lungo termine nell'arco di più generazioni. Tuttavia, molte aziende familiari si stanno adeguando al mondo digitale in brevissimo tempo. Continuare quest'operazione di adeguamento è una responsabilità importante per la prossima generazione di leader di aziende familiari.

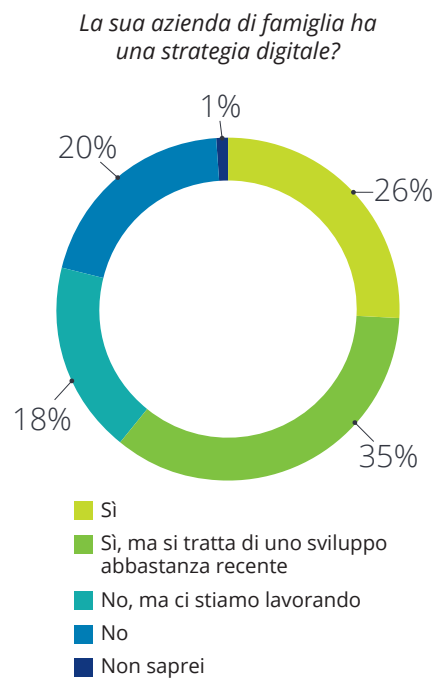
Molte aziende familiari non dispongono di una strategia digitale completamente sviluppata

Un concetto errato sulla trasformazione digitale è quello di ritenere che consista soltanto nella digitalizzazione dell'attuale modalità di gestione dell'azienda e nella sua interazione con soggetti terzi.⁵ Ma l'opportunità di innovazione è di gran lunga più ampia. Si prendano in considerazione, ad esempio, le opportunità di interazione digitale con il cliente: non si tratta solo di digitalizzare i punti di contatto esistenti, ma di reinventare nuovi livelli e metodi di interazione per avvicinarsi al cliente. Analogamente, la trasformazione digitale riguarda il passaggio da un'organizzazione tradizionale che avvia progetti digitali a un'organizzazione digitale dotata di una

strategia integrata che pone la tecnologia digitale al centro della sua attività.

Abbiamo riscontrato che un quarto dei futuri leader di aziende familiari ha adottato una strategia per l'utilizzo delle tecnologie digitali, mentre il 35% ha affermato di averne una ma relativamente recente. Quasi il 40% non dispone di una strategia digitale o afferma che ci sta ancora lavorando (figura 11).

Figura 11. Le strategie digitali delle aziende familiari variano a seconda dell'età

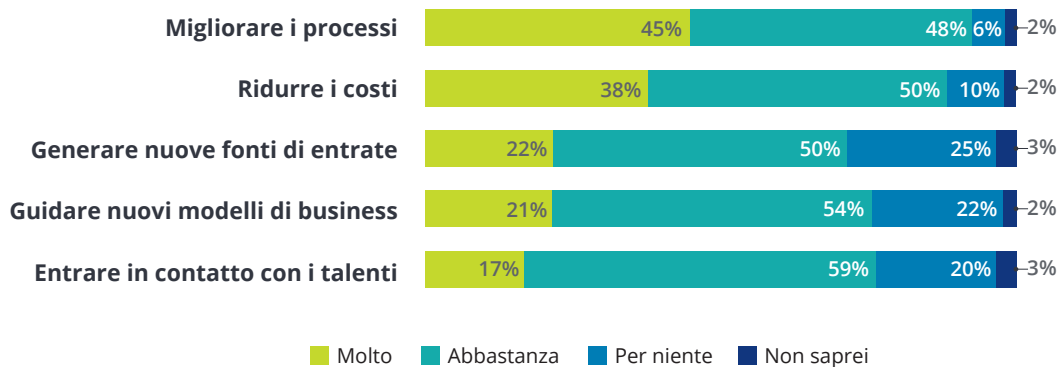


N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figura 12. La tecnologia digitale è ancora considerata soprattutto uno strumento di miglioramento operativo

In che modo e in quale misura la sua azienda di famiglia applica la tecnologia digitale?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

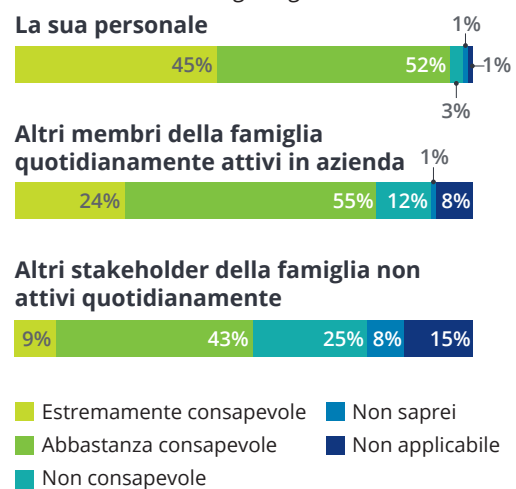
Le modalità con cui gli intervistati utilizzano la tecnologia digitale, con una grande attenzione al miglioramento dei processi (figura 12), fanno ritenere che molti leader di aziende familiari considerino la digitalizzazione soprattutto uno strumento di miglioramento operativo, senza tener conto pienamente delle potenziali applicazioni. Per poter beneficiare della partecipazione agli ecosistemi di business, le aziende familiari farebbero bene a valorizzare l'utilizzo delle tecnologie digitali in altri ambiti, quali l'innovazione, lo sviluppo di nuovi modelli e talenti aziendali, ad esempio, ricorrendo a piattaforme digitali.

I leader dovrebbero diffondere la sensibilizzazione digitale al resto della famiglia

I futuri leader di aziende familiari ritengono di essere più consapevoli dell'impatto della digitalizzazione rispetto agli altri membri della famiglia che operano in azienda e che questi ultimi, a loro volta, sono percepiti come più consapevoli rispetto ai membri della famiglia che non operano all'interno dell'azienda. Si potrebbe affermare che i leader delle aziende familiari debbano ancora impegnarsi nell'educare gli altri membri della famiglia sul valore della tecnologia digitale (figura 13). In realtà, dato

Figura 13. La sensibilizzazione nei confronti della tecnologia digitale tende a ridursi tra i membri della famiglia

Come valuterebbe la sua consapevolezza e quella della sua famiglia nei confronti della tecnologia digitale?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

che la maggioranza degli intervistati ha riposto di essere solo "relativamente consapevole" della tecnologia digitale, gli stessi leader potrebbero inoltre volere investire più tempo e risorse nella scoperta degli utilizzi e delle implicazioni delle tecnologie digitali.

La conclusione che si può trarre dalle risposte fornite è che i leader delle aziende familiari farebbero bene a riflettere con cautela su come integrare diverse tecnologie e sistemi di informazione nella propria attività. Quale dovrebbe essere lo scopo e il ruolo dell'azienda familiare nell'era digitale? Quali cambiamenti potrebbe comportare la digitalizzazione per il modello aziendale dell'impresa e in che modo le attuali strategie e operazioni dovrebbero essere modificate per apportare tali cambiamenti? Le aziende familiari possono sfruttare la loro tradizionale attenzione alla pianificazione a lungo termine per preparare l'attività alle "esigenze future" della trasformazione digitale e adeguare l'intera organizzazione, non solo l'azienda ma anche i membri della famiglia, al futuro digitale.

Quale dovrebbe essere lo scopo e il ruolo dell'azienda familiare nell'era digitale?

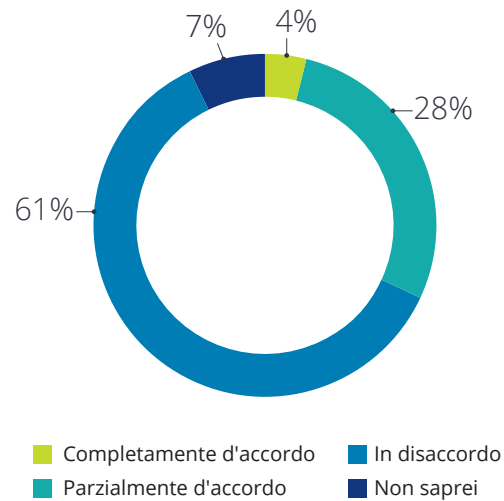
In futuro

In generale, i leader delle aziende familiari non sono inclini a cedere il controllo e desiderano mantenere la famiglia a capo dell'azienda. La maggior parte degli intervistati della nostra indagine ritiene che non cederà il controllo dell'azienda, anche all'interno degli ecosistemi in trasformazione. Tuttavia, circa un terzo degli intervistati è convinto che gli ecosistemi di business possano rappresentare una minaccia per il controllo familiare dell'azienda (figura 14). Tra i possibili motivi alla base di questa convinzione figurano il timore di vedere rilevata la propria attività e la riluttanza a stringere rapporti interdipendenti con una rete allargata costituita da altre società. Gli aspetti emotivi possono, inoltre, entrare in gioco. Le aziende familiari sono organizzazioni complesse e può accadere che i fattori motivanti a livello aziendale e le opinioni dei membri della famiglia non siano allineati, con un conseguente impatto su ogni aspetto, dalle percezioni di minaccia alla perdita di controllo.

Un terzo degli intervistati è convinto che gli ecosistemi di business possano rappresentare una minaccia per il controllo familiare dell'azienda.

Figura 14. Ecosistemi di business: una minaccia per il controllo familiare?

In quale misura è d'accordo con l'affermazione "gli ecosistemi di business rappresentano una minaccia per il controllo che la mia famiglia esercita sull'azienda"?



N = 575

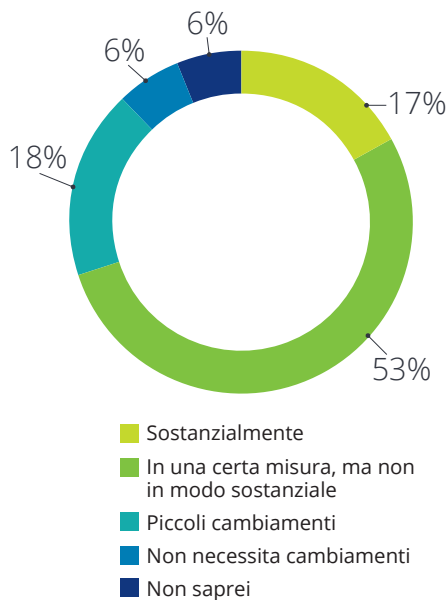
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Per sfruttare appieno le opportunità messe a disposizione dai moderni ecosistemi di business, i leader delle aziende familiari dovrebbero adottare una mentalità flessibile e rivolta verso l'esterno, in grado di tenere conto delle diverse tipologie di relazioni che instaurano. Riconoscendo questo aspetto, più della metà degli intervistati ha risposto affermando di dover cambiare l'approccio della propria azienda nei confronti di collaborazioni, fusioni, acquisizioni e alleanze, sia in una certa misura che a livello sostanziale (figura 15).

Figura 15. Gli atteggiamenti nei confronti delle aggregazioni aziendali devono cambiare

In quale misura ritiene che l'approccio della sua azienda di famiglia nei confronti delle combinazioni aziendali debba cambiare nei prossimi tre anni?



N = 575
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Circa un quarto degli intervistati ritiene che l'approccio attuale nei confronti delle aggregazioni aziendali sia quello giusto. Alcuni degli intervistati potrebbero negare o sottovalutare la "nuova realtà". Tuttavia, le aziende familiari sono note per la flessibilità di fronte a situazioni di cambiamento grazie alla prospettiva a lungo termine e al desiderio di tramandare l'attività alla generazione successiva. Le aziende familiari sono in grado di reagire con tempestività e fermezza di fronte all'evoluzione delle forze di mercato, il che dovrebbe porle in una buona posizione per adattarsi all'ambiente di un ecosistema.

Nella stessa prospettiva, i leader delle aziende familiari di prossima generazione sono convinti che le proprie aziende siano dotate degli strumenti necessari per adeguarsi all'evoluzione degli ecosistemi. Il 76% ha affermato che le proprie aziende di famiglia dispongono di adeguate risorse finanziarie e non dipendono in maniera

particolare da finanziamenti esterni. Inoltre, il 74% degli intervistati ha risposto che non sono necessari cambiamenti in termini di cultura e valori familiari (figura 16).

È importante notare che le procedure per la gestione del rischio sembrano l'aspetto più carente: la percentuale maggiore degli intervistati ha ritenuto che la propria azienda non disponesse di tutti gli strumenti necessari per far fronte ai cambiamenti futuri. Questo dato è probabilmente in linea con la reputazione di avversione al rischio delle aziende familiari: gli intervistati possono aver basato le proprie risposte sulle percezioni (forse esagerate) della portata dei rischi da affrontare, piuttosto che sui punti di debolezza effettivi o percepiti nei sistemi per la gestione del rischio.

Le aziende familiari stanno operando una transizione prudente ma costante

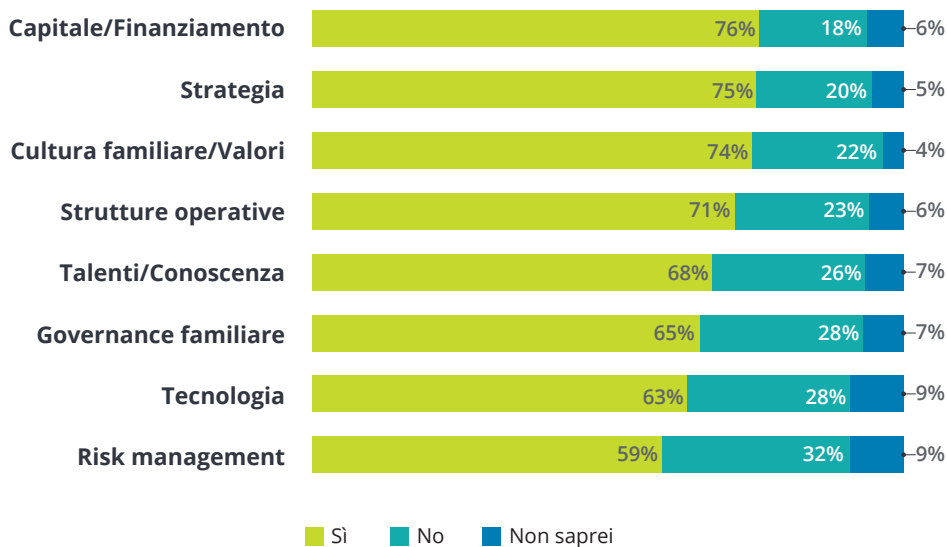
Il quadro generale emerso dall'indagine è quello di una lenta transizione verso la piena partecipazione agli ecosistemi di business più ampi — caratteristica tipica dell'approccio "prudente e costante" di molte aziende familiari. Ma se da un lato un approccio prudente può perfettamente conciliarsi con la propria cultura, dall'altro lato le aziende familiari devono bilanciare prudenza e atteggiamento conservatore con l'esigenza di non restare indietro.

Per un futuro di successo le aziende devono disporre di una agenda digitale: la proprietà delle risorse digitali potrebbe non essere necessaria, ma lo sarà l'abilità di sfruttare le opportunità offerte dalle risorse digitali possedute da soggetti terzi. Le aziende dovranno inoltre sviluppare nuove modalità per instaurare relazioni e interagire con soggetti terzi.

Nuovi competitor e start-up, nonché concorrenti già affermati sul mercato, stanno approfittando di una serie di opportunità offerte dal contesto in evoluzione. Le aziende familiari in grado di sviluppare la propria cultura e le proprie prassi di business per sfruttare le stesse opportunità possono acquisire un vantaggio competitivo.

Figura 16. La fiducia nella disponibilità a operare cambiamenti è in genere elevata

Qualora ritenga che l'azienda debba cambiare il suo approccio nei confronti delle aggregazioni aziendali, crede che disponga degli strumenti utili ad apportare i cambiamenti nei seguenti ambiti?



N = 504
Fonte: analisi Deloitte.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Conclusioni

I mutamenti nell'ambito degli ecosistemi di business stanno cambiando i principali fattori del successo aziendale, costringendo le organizzazioni a riflettere e ad agire in modo molto diverso per quanto riguarda strategie, modelli aziendali e organizzativi, leadership, capacità fondamentali e creazione del valore e sistemi di acquisizione del valore. I futuri leader delle aziende familiari sono in genere sicuri che tali cambiamenti non rappresentano una minaccia alla sostenibilità delle proprie aziende o al loro controllo e molti intravedono opportunità di crescita. Detto questo, è chiaro che molti potrebbero non riconoscere i pieni vantaggi offerti dalla partecipazione più attiva agli ecosistemi di business, almeno nella misura in cui dovrebbero. In alcuni ambiti, quali gli atteggiamenti nei confronti dell'innovazione e la titolarità della proprietà intellettuale, molti leader di aziende familiari potrebbero aver bisogno di considerare la possibilità di adattarsi a un minor livello di controllo. In generale, potranno inoltre dover attribuire minore importanza alla proprietà

È chiaro che molti potrebbero non riconoscere i pieni vantaggi offerti dalla partecipazione più attiva agli ecosistemi di business, o comunque non nella misura in cui dovrebbero.

degli asset: negli odierni ecosistemi di business, le aziende potranno sfruttare i vantaggi offerti dagli asset senza esserne gli effettivi proprietari.

L'aspetto forse più importante di tutti è che i membri della famiglia (e i leader, in particolare) farebbero bene a considerare in che modo il proprio modello aziendale possa dare risultati validi nell'evoluzione degli ecosistemi di business

senza trascurare la storia, la cultura e le tradizioni integrate nella famiglia.

I leader delle aziende familiari delle presenti e prossime generazioni sono consapevoli della necessità di cambiare, sebbene alcuni possano non rendersi ancora conto della portata che tali cambiamenti potrebbero richiedere. Tra i fattori che giocano a loro favore c'è la tendenza a essere resilienti e ad avere un orizzonte di pianificazione a lungo

termine. Questi punti di forza, unitamente a una leadership perspicace e a una comprensione del contesto attuale, consentirà alle aziende familiari di mantenere la strada verso il successo e la continuità attraverso un'epoca di grande turbolenze.

Focus di approfondimento: Italia

Le forme di cooperazione tra imprese nella logica di ecosistema

L'opportunità di interagire con l'ecosistema non dipende solo dall'intenzione dell'impresa familiare e della famiglia di aprire le proprie conoscenze ai terzi per beneficiare a propria volta delle loro conoscenze; sono necessarie forme giuridiche che consentano di disciplinare le modalità di relazione garantendo in ogni modo l'identità ed esclusività delle proprie conoscenze e valori.

Nell'attuale contesto di mercato, sempre più esigente e selettivo, le imprese sono chiamate a individuare nuovi strumenti per migliorare la propria competitività, soprattutto al di fuori dei confini nazionali e per sviluppare l'innovazione.

In quest'ottica assumono particolare rilevanza le forme di cooperazione e integrazione tra imprese, che, attraverso la condivisione di idee, risorse ed esperienze, possono consentire alle aziende di piccole e medie dimensioni di migliorare la propria competitività e di accedere a mercati tradizionalmente riservati alle sole grandi imprese, ampliando l'offerta commerciale complessiva e partecipando in modo attivo agli ecosistemi.

Le tipologie contrattuali più utilizzate per realizzare le aggregazioni tra imprese sono il consorzio, il nuovo contratto di rete, la joint venture contrattuale e la joint venture societaria.



Giorgio Mariani
Partner Deloitte Legal
Deloitte Italia
giomariani@deloitte.it

Consorzio

Il contratto di collaborazione tra imprese più classico e maggiormente utilizzato a livello nazionale è il consorzio, che è finalizzato alla creazione di un'organizzazione comune strumentale al perseguimento degli scopi definiti dai partecipanti.

Il contratto di consorzio, regolato dagli artt. 2602 e seg. del codice civile, deve essere stipulato in forma scritta a pena di nullità e deve indicare, tra l'altro, gli obblighi dei consorziati e le regole di gestione dell'organizzazione comune. Si tratta di una struttura contrattuale potenzialmente aperta, che può consentire l'ingresso e l'uscita dei soci in qualsiasi momento, senza interruzioni dell'attività consortile.

I consorzi possono svolgere sia attività interna nei confronti dei soli soci sia anche attività esterna nei confronti di terzi, nel qual caso sono tenuti all'iscrizione presso il registro delle imprese. I consorzi più diffusi sono quelli di cooperazione interaziendale, che hanno lo scopo di svolgere in comune determinate fasi delle attività d'impresa dei soci, al fine di ridurre i costi o incrementare i ricavi delle imprese consorziate ("consorzi di coordinamento"), o di svolgere servizi comuni ("consorzi di servizio"). Sono anche impiegati consorzi con lo scopo di disciplinare la concorrenza degli operatori sul mercato (consorzi cd. "anticoncorrenziali").

Tali consorzi rivestono un ruolo molto importante, ad esempio, nel settore agroalimentare, dove svolgono una duplice attività di tutela e promozione dei prodotti e delle denominazioni di origine, sia in Italia che all'estero. Tra i più noti si possono ricordare i consorzi di tutela del Grana Padano, del Parmigiano Reggiano e i consorzi di tutela dei grandi vini italiani. Normalmente le imprese che partecipano a un consorzio sono caratterizzate da un altro grado di omogeneità, sia in termini di attività economica sia di localizzazione sul territorio.

Contratto di rete

Il contratto di rete è un istituto innovativo, introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento nel 2009 con il D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009 (convertito in Legge n. 33 del 9 aprile 2009), che disegna un modello di collaborazione in base al quale le imprese, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, possono realizzare progetti e obiettivi condivisi, nell'ottica di incrementare la capacità innovativa e la competitività sul mercato.

La partecipazione a una rete di imprese permette infatti di favorire la crescita dimensionale preservando l'autonomia giuridica e operativa delle diverse imprese che si aggregano. La sinergia tra le imprese in rete consente, tra l'altro, di affrontare meglio il mercato, anche estero, di ampliare l'offerta dei beni e/o servizi, di dividere i costi, di accedere a finanziamenti e contributi a fondo perduto e di ottenere benefici fiscali.

Il contratto di rete può essere stipulato da qualsiasi tipo di impresa, senza limitazioni in relazione a forma giuridica, dimensione, sede e tipologia di attività. Al pari del consorzio, il contratto di rete rappresenta una struttura aperta, che può consentire l'ingresso e l'uscita dei partecipanti in qualsiasi momento, senza interruzioni dell'attività comune. Tuttavia, garantisce una più ampia flessibilità organizzativa in merito alle attività da svolgere e ai rapporti tra i partecipanti e pertanto può consentire la collaborazione anche tra imprese operanti in settori diversi.

Il contratto di rete definisce la durata dell'attività nonché le modalità di adesione e di recesso, il piano generale di azione, i diritti e gli obblighi dei partecipanti, le attività che si intendono portare avanti in comune, l'eventuale costituzione di un fondo patrimoniale comune nonché l'eventuale nomina di un organo comune di gestione. Le attività che i partecipanti si impegnano a svolgere in comune possono essere di tre tipi: collaborazione in relazione all'esercizio delle proprie imprese, scambio di informazioni o di prestazioni di qualsiasi natura, esercizio in comune di una o più attività.

Il contratto può essere redatto per atto pubblico, per scrittura privata autenticata o per atto firmato digitalmente da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti con firme autenticate dal notaio. È prevista l'iscrizione presso il Registro delle Imprese.

La rete nasce come strumento meramente contrattuale, ma se le parti contraenti sono interessate a creare un autonomo soggetto giuridico, altro e diverso rispetto alle imprese contraenti, possono far acquisire soggettività giuridica alla rete, che diventa così una "rete soggetto".

Le reti "soggetto" hanno l'obbligo di dotarsi di un fondo patrimoniale, che costituisce anche il limite di responsabilità dei partecipanti, e di nominare un organo di gestione comune, che può essere sia monocratico che collegiale. Sono inoltre tenute all'iscrizione presso il Registro delle Imprese, con la quale acquistano la soggettività giuridica, e al deposito di una situazione patrimoniale periodica. In conclusione, il contratto di rete, pur essendo ancora poco diffuso a causa della scarsa conoscenza da parte degli operatori, rappresenta un'interessante opportunità di sviluppo per le piccole e medie imprese italiane. Le potenzialità

dell'istituto sono già state colte, ad esempio, da diverse imprese del settore socio-sanitario che, inizialmente spinte dalla necessità di contrastare la crescita dei big player del settore, hanno scelto la via della cooperazione per condividere il know-how e far fronte agli ingenti investimenti richiesti per restare al passo con la tecnologia medico-diagnostica. Contratti di rete sono stati inoltre costituiti per finalità di internazionalizzazione e promozione tra aziende che operano nei settori automotive, agroalimentare, turistico e delle energie rinnovabili.

Joint venture contrattuale e joint venture societaria

Un'altra soluzione di cooperazione tra imprese piuttosto diffusa è il contratto di joint venture (la cui traduzione letterale è "iniziativa comune"). Si tratta uno strumento giuridico atipico basato su un accordo tra imprese, anche di diversa nazionalità, che ha come fine la gestione in comune di un'attività economica attraverso la messa a disposizione, da parte di ciascuna impresa partecipante, dei mezzi e delle competenze necessari. Le società partecipanti a una joint venture condividono il rischio di impresa e dividono gli utili e le perdite che derivano dalla gestione comune dell'attività, tipicamente in base all'apporto fornito da ciascuna.

La costituzione di una joint venture presuppone dunque l'interesse di due o più imprese a perseguire un determinato obiettivo comune, che difficilmente sarebbe raggiungibile individualmente. Contrariamente a consorzi e contratti di rete, le joint venture non sono strutture aperte.

A differenza del contratto di rete, nell'ambito della joint venture le singole imprese godono di una minore autonomia gestionale, dovendo condividere la maggior parte delle decisioni, ma possono raggiungere un maggiore livello di integrazione, così da migliorare l'efficienza della collaborazione e incrementare i profitti dei partecipanti. Inoltre, trattandosi di uno strumento atipico, garantisce una ampia libertà di personalizzazione degli accordi tra le parti.

L'accordo di joint venture può prevedere sia che i partecipanti svolgano direttamente le attività collegate alla gestione dell'attività comune, mantenendo ciascuno la propria autonomia giuridica, sia che tale attività venga svolta da un nuovo e diverso soggetto giuridico, controllato dai partecipanti alla joint venture.

La prima forma di joint venture, detta contrattuale, rappresenta la soluzione più semplice e rapida, in quanto prevede la stipula di uno o più contratti collegati con cui si stabiliscono ruoli, responsabilità e impegni dei partecipanti, che poi provvedono direttamente all'attuazione, ciascuno per quanto di propria competenza. La joint venture contrattuale ha di norma una durata limitata nel tempo ed è finalizzata alla realizzazione di uno specifico progetto.

La seconda forma invece, detta joint venture societaria, ha una durata tendenzialmente più lunga, non limitata a un singolo progetto, e prevede la predisposizione di una più ampia documentazione contrattuale, volta a regolare le modalità di costituzione e gestione della nuova società di scopo nonché gli apporti di ciascun partecipante.

Lo strumento della joint venture, ormai consolidato sia nel panorama italiano che internazionale, può essere utilizzato sia favorire l'espansione delle imprese nazionali all'estero, dove il supporto di un partner esperto del mercato straniero di riferimento diventa fondamentale per il successo dell'attività, sia per sviluppare nuovi beni o componenti da utilizzare in comune. Rileva, in particolare, la prassi di costituire joint venture all'estero con imprenditori locali per sfruttare canali di distribuzione avviati.

La joint venture, in particolare quella societaria, costituisce inoltre una delle modalità con cui due o più imprese del medesimo settore possono procedere a una totale integrazione, partecipando ai risultati della gestione. Tra gli esempi più noti in questo senso ricordiamo le joint-venture tra Sony ed Ericsson e Nokia e Siemens, nell'ambito delle tecnologie per telecomunicazioni, e la joint venture tra Mercedes-Swatch che ha dato vita alla automobile Smart.

	VANTAGGI	SVANTAGGI
Consorzio	<p>Struttura aperta</p> <p>Presenza di un unico soggetto giuridico portatore di interessi comuni</p> <p>Limitazione della responsabilità patrimoniale</p>	<p>Struttura legale e gestionale vincolata</p> <p>Elevati costi di gestione</p>
Contratto di rete	<p>Struttura aperta</p> <p>Flessibilità organizzativa e gestionale</p> <p>Ridotti costi di costituzione e gestione</p> <p>Accedere a incentivi</p> <p>Godere di agevolazioni fiscali</p>	<p>Assenza di soggettività giuridica</p>
Joint venture contrattuale	<p>Ampia libertà nella definizione degli impegni dei partecipanti</p> <p>Ideale per formule di revenue-sharing</p> <p>Ridotti costi di costituzione e gestione</p> <p>Confidenzialità</p>	<p>Struttura chiusa</p> <p>Assenza di un unico soggetto giuridico portatore di interessi comuni</p> <p>Limitata integrazione</p>
Joint venture societaria	<p>Presenza di un unico soggetto giuridico portatore di interessi comuni</p> <p>Limitazione della responsabilità patrimoniale</p> <p>Maggiore integrazione</p> <p>Confidenzialità</p>	<p>Struttura chiusa</p> <p>Elevati costi di costituzione e gestione</p> <p>Difficoltà di scioglimento dei vincoli contrattuali</p>

NOTE

1. Myriam Cano-Rubio et al., "Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems," *European Journal of Family Business* 6, no. 2 (July–December 2016): pp. 75–85.
2. James F. Moore, "Predators and prey: A new ecology of competition," *Harvard Business Review*, May–June 1993.
3. Eamonn Kelly, *Introduction: Business ecosystems come of age*, Deloitte University Press, 2015.
4. Deloitte, *Next-generation family businesses: Evolution keeping family values alive*, May 2016; Patricio Duran et al., "Doing more with less: Innovation input and output in family firms," *Academy of Management Journal* 59, no. 4 (2016): pp. 1224–64.
5. Deloitte, *From "doing digital" to "being digital": Digital transformation and digital DNA*, 2017.

CONTATTI

Il team Deloitte Private in Italia



Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader - Italia
Responsabile Solution "Di padre in figlio"
elanzillo@deloitte.it

Andrea Circi

Responsabile Solution "Internazionalizzazione"
acirci@sts.deloitte.it

Fabrizio Marcucci

Responsabile Solution "Rischi e opportunità"
fmarcucci@deloitte.it

Elio Milantoni

Responsabile Solution "Finanza per la crescita"
emilantoni@deloitte.it

Stefano Montanari

Responsabile Solution "Innovazione al servizio delle imprese"
smontanari@deloitte.it

Carlo Peschiera

Responsabile Solution "Valore d'impresa"
cpeschiera@deloitte.it

Contatti Deloitte Private Global

Mennolt Beelen

Deloitte Private Global Co-Leader
Managing Partner
Deloitte Netherlands
mbeelen@deloitte.nl

Mark Whitmore

Deloitte Private Global Co-Leader
Managing Partner
Deloitte Canada
mwhitmore@deloitte.ca

AUTORI

MENNOLT BEELEN

Mennolt Beelen è Deloitte Private global co-leader e membro dell'executive board di Deloitte Northwest Europe. In qualità di Deloitte Family Business Center Leader, supporta numerose aziende familiari nei Paesi Bassi. Beelen è basato a Utrecht, nei Paesi Bassi. Collegati con lui su LinkedIn.

MARK WHITMORE

Mark Whitmore è Deloitte Private global leader. Supporta i clienti operanti nel consumer business e agriculture, aiutandoli a sviluppare e implementare le vendite, il marketing e le strategie di servizio. Da oltre 30 anni con Deloitte, lavora per clienti in Nord America, Europa e Medio Oriente. Whitmore ha sede a Toronto, in Canada. Collegati con lui su LinkedIn.

RICONOSCIMENTI

Desideriamo ringraziare tutti i partecipanti all'indagine, e in particolare le 23 aziende familiari italiane, per il loro tempo e per le informazioni che hanno condiviso ai fini del presente report.

DELOITTE FAMILY BUSINESS CENTER

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

[Visita il nostro sito](#) | Per seguirci su Twitter: @DeloitteFamBiz

ALTRE INFORMAZIONI

COMMISSIONE DI RICERCA/REDAZIONE

Harm Drent

Yasmine Omari

MAGGIORI INFORMAZIONI SULLE AZIENDE FAMILIARI

[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)

Deloitte.

Insights

www.deloitte.com/insights

 @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Junko Kaji, Abrar Khan, and Blythe Hurley

Creative: Molly Woodworth

Promotion: Amy Bergstrom and Nikita Garia

Artwork: Marco Wagner

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. This publication and the information contained herein is provided "as is," and Deloitte University EMEA CVBA makes no express or implied representations or warranties in this respect and does not warrant that the publication or information will be error-free or will meet any particular criteria of performance or quality. Deloitte University EMEA CVBA accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

About Deloitte

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges.

Copyright © 2018 Deloitte University EMEA CVBA. All rights reserved.
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited