



Il barometro delle imprese familiari europee

Fiducia nell'integrazione
Sesta edizione | 2017

kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu



Indice

Introduzione	04
Il clima di fiducia rimane costante	06
Affrontare le sfide principali	10
Migliorare la performance aziendale	14
Preparare la nuova generazione di leader	18
La strada da percorrere	20
Un futuro di successo	26
Metodologia	28
European Family Businesses (EFB)	30
Il Centro di Eccellenza Globale di KPMG	31

La sesta edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee' è il risultato della collaborazione tra European Family Businesses (EFB) e KPMG.

Il sondaggio annuale di KPMG, al quale hanno partecipato oltre 1.100 imprenditori di aziende familiari di tutta Europa, mostra un atteggiamento di fiducia nel futuro e di orgoglio verso le peculiarità tipiche delle aziende a proprietà familiare.

Nonostante uno scenario complesso ed in continua evoluzione, caratterizzato da fattori quali l'instabilità politica, la globalizzazione, l'innovazione tecnologica pervasiva, la concorrenza sempre più agguerrita, gli imprenditori si dichiarano convinti di voler reinvestire gli utili nella loro attività, cercando al tempo stesso opportunità per promuovere nuovi modelli di sviluppo più sostenibili.

Emerge, in particolare, un richiamo forte alla politica, che non deve abdicare al suo ruolo di guida e che deve riprendere con vigore il cammino dell'integrazione europea. È evidente che le imprese vedono nell'UE non solo un mercato economico, ma anche un 'orizzonte comune di senso', l'unico peraltro in grado di esprimere quella 'massa critica' necessaria per rispondere all'onda d'urto delle altre grandi macro-aree economiche del pianeta.



Particolarmente interessante anche il punto di vista delle circa 100 aziende familiari italiane incluse nel campione. Se sono sostanzialmente allineate sulla richiesta di 'più Europa', esprimono invece sfumature diverse nell'approccio alla governance e nella propensione ad investire in nuovi mercati, risorse e formazione. C'è maggiore prudenza che deriva probabilmente da una maggiore preoccupazione delle aziende italiane rispetto alla marginalità in declino. Inoltre, le nostre imprese hanno la sensazione di aver accumulato un certo ritardo nei processi di internazionalizzazione e di essere forse ancora troppo legate al territorio.

Da qui nasce la necessità di mettere a punto strumenti di governance e processi manageriali innovativi che possano dare un nuovo impulso alla crescita delle nostre aziende di eccellenza e che, anche attraverso una semplificazione degli adempimenti burocratici, possano renderle più competitive sui mercati internazionali.



Silvia Rimoldi
Partner, KPMG Italia



Introduzione

Nella sesta edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee' European Family Businesses (EFB) e KPMG intendono sondare e misurare il livello di fiducia delle imprese familiari sulle sfide del business e sull'approccio da adottare per garantire la crescita.

Le imprese familiari contribuiscono allo sviluppo dell'economia europea.

¹Considerando che generano oltre 60 milioni di posti di lavoro nel settore privato, l'importanza degli oltre 14 milioni di imprese familiari non va sottovalutata.²In alcuni paesi, le imprese familiari rappresentano dal 55% al 90% di tutte le imprese. Alla luce della loro importanza per la salute dell'economia europea, queste imprese fanno leva sulla loro coesione per farsi sentire. Tale coesione si riflette anche nella convinzione comune che i governi possano, e debbano, fare di più per sostenere il successo delle imprese familiari.

Il sondaggio, condotto ogni anno dal 2013, dimostra una tendenza sempre più marcata alla fiducia. Mentre l'Europa si allontana dalla crisi del debito del 2008 e mostra segni di una ripresa costante, gli imprenditori delle aziende familiari restano ottimisti. Infatti, il 71% delle imprese familiari mostra una fiducia generalizzata nelle prospettive economiche per il prossimo anno.

I risultati positivi registrati dalla maggior parte delle imprese indicano che l'esercizio appena concluso si è rivelato soddisfacente. Il fatturato è aumentato per il 57% dei partecipanti al sondaggio, mentre solo il 13% ha registrato una flessione.

1: Fonte: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>

2: Fonte: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/european-family-business-trends-2015.pdf>



Dopo anni di risultati economici sempre in crescita, oggi gli imprenditori di aziende familiari guardano al futuro alla ricerca di percorsi nuovi e comuni per far crescere il proprio business. Le imprese familiari cavalcano l'onda del successo reinvestendo i profitti e incrementando il personale.

Mentre guardano con fiducia al futuro del proprio business, oggi, le imprese familiari operano in maniera più coesa e si preparano a passare il testimone alla nuova generazione.

A questa prospettiva positiva si contrappongono sfide importanti. La redditività e la concorrenza sono fonte di grande preoccupazione, ma la sfida di gran lunga più difficile resta la 'guerra dei talenti'.

Con la ripresa dell'economia ed un tasso di disoccupazione che è circa al 9%, aumenta la competizione per assicurarsi collaboratori qualificati. Anche se le imprese familiari europee mostrano tassi di ritenzione positivi, la concorrenza per attirare candidati validi con le giuste competenze si intensifica.



Con la ripresa dell'economia ed un tasso di disoccupazione che è circa al 9%, aumenta la competizione per assicurarsi collaboratori qualificati.



L'allentamento di alcune tensioni politiche è stato accompagnato dall'avvio delle trattative per l'uscita del Regno Unito dall'UE. La politica di riduzione del libero scambio resta una fonte di preoccupazione per le imprese familiari, la maggior parte delle quali invita i governi a collaborare per migliorare l'integrazione in Europa con legami politici più stretti. Sulla scorta dei benefici generati dai legami più stretti tra i paesi

dell'UE, le imprese familiari nutrirebbero più fiducia in una UE forte e unita.

In questa edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee', KPMG e European Family Businesses (EFB) analizzano queste ed altre tematiche.

Ci auguriamo che questo report fornisca interessanti approfondimenti e rappresenti un valido strumento per la pianificazione di una crescita stabile e sostenibile di questa importante tipologia di impresa.

Per eventuali domande, non esitate a [contattarci](#). Per ulteriori informazioni sugli aspetti metodologici, consultare la [sezione metodologia](#) alla fine del documento.



Jonathan Lavender

Global Chairman

KPMG Enterprise, Global Head KPMG Enterprise Family Business, KPMG International, Partner, KPMG Israele



Olaf Leurs

Chairman

KPMG Enterprise EMA Network and Tax Partner, Meijburg & Co, KPMG Paesi Bassi



Jesus Casado

EFB Secretary General European Family Businesses (EFB)



Il clima di fiducia rimane costante

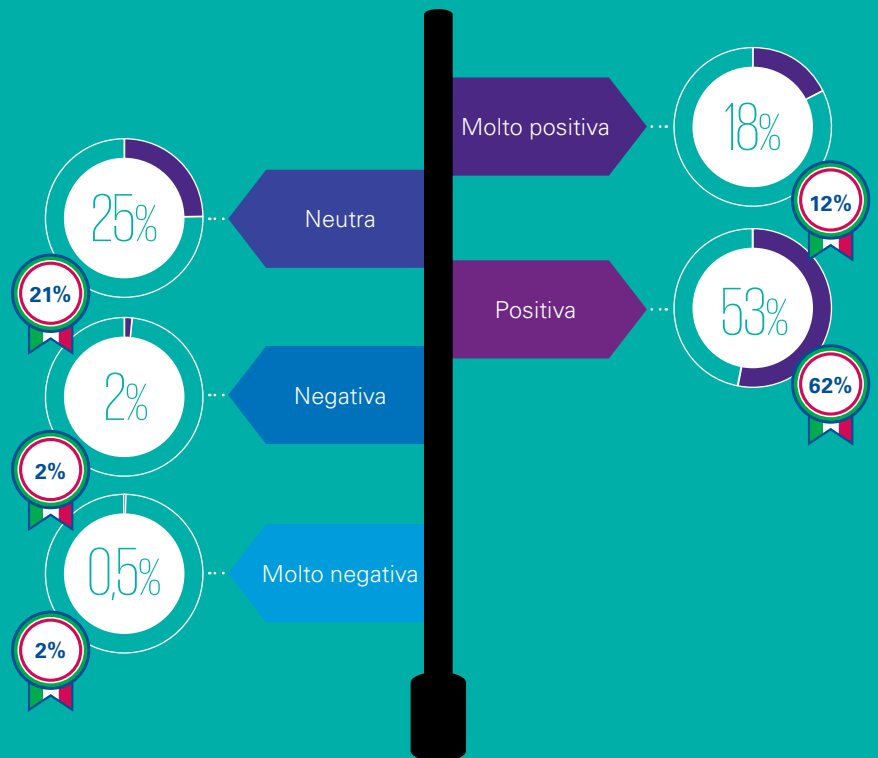
Le imprese familiari europee hanno beneficiato di un anno caratterizzato da crescita economica e relativa stabilità politica, fattori che hanno contribuito anche a mantenere costanti i livelli di fiducia e ottimismo.

Il sondaggio rivela un aumento della concorrenza e una riduzione degli utili che, insieme, confermano un contesto competitivo ancora difficile. Tuttavia, le imprese familiari reagiscono pianificando il futuro e sviluppando prodotti e servizi nuovi e tecniche di vendita innovative.

La sfida maggiore è probabilmente rappresentata dalla 'guerra dei talenti' che costringerà le imprese familiari ad essere più visibili per attirare le competenze necessarie. La scarsità di manodopera specializzata potrebbe causare pressioni sui governi per migliorare la flessibilità delle norme sulla contrattazione degli accordi di lavoro.



D1 Come vede l'evoluzione della sua impresa familiare nei prossimi dodici mesi?



Nota: Nessuna risposta: 2%

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano



Una fiducia che affonda le sue radici nel successo

La fiducia nel futuro delle imprese familiari europee si mantiene a livelli elevati. Il sondaggio rivela che il 71% dei partecipanti dichiara di avere fiducia o molta fiducia nelle prospettive economiche dei prossimi 12 mesi. Circa un quarto mantiene un atteggiamento neutrale, mentre solo il 2% dimostra un atteggiamento negativo o molto negativo nei confronti del prossimo esercizio.

Il livello di fiducia ha registrato un notevole e costante miglioramento negli ultimi cinque anni. Questi risultati sono strettamente connessi alla performance molto positiva registrata nell'ultimo esercizio: oltre il 57% dei partecipanti ha dichiarato un incremento del fatturato, il 27% ha registrato risultati stabili e solo il 13% ha indicato una riduzione del fatturato. Gli aumenti di fatturato più significativi si sono registrati nei Paesi Bassi (73%), in Austria (71%) e nel Regno Unito (70%).

In generale, l'andamento dell'economia europea ha certamente contribuito a questo miglioramento del fatturato. Il 39% dei partecipanti ha citato come fattori di successo l'aumento della domanda e lo scenario competitivo favorevole, ma anche l'innovazione e gli investimenti delle imprese familiari hanno contribuito a fare la differenza. Secondo

i partecipanti, la crescita è attribuibile anche al lancio di prodotti e servizi nuovi (23%), a tecniche di vendita di successo (16%), a strategie di marketing intelligenti (11%), a processi interni efficaci (14%) e a una nuova politica dei prezzi (7,5%).

Reinvestire nell'impresa

Senza la pressione di dover giustificare i risultati di ciascun trimestre, le imprese familiari tendono a non perdere di vista le prospettive di lungo periodo. La maggior parte dei partecipanti ha dichiarato di disporre di piani per reinvestire nell'impresa gli utili dell'esercizio precedente.

Le priorità di spesa sono state le infrastrutture aziendali, la produzione e il marketing per il 47% dei partecipanti, soprattutto nel Regno Unito e nei Paesi Bassi. Il 28% delle imprese, soprattutto in Germania e nei Paesi Bassi, dichiara di avere reinvestito nelle risorse umane, con assunzioni e formazione. Un buon 23% dichiara di disporre di piani di rimborso dei prestiti e di incremento del risparmio, mentre solo il 7% pensa di distribuire tutti gli utili agli azionisti.

La fiducia nel futuro si riflette anche nei piani di crescita dell'organico. Mentre il 39% intende mantenere l'attuale numero di dipendenti, il 45% pensa di assumere nuove risorse nell'esercizio a venire, a riprova del fatto che le imprese familiari sono tra i principali creatori di posti di lavoro in Europa.





“



Negli ultimi cinque anni, le imprese familiari hanno dimostrato capacità di ripresa, confermata da risultati positivi costanti e piani ottimistici per il futuro, che permetteranno loro di superare con successo le sfide principali: attrarre e trattenere personale competente, affrontare l'instabilità politica e la flessione dei profitti.

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise, KPMG International

”

“



La spinta delle agevolazioni del Piano Nazionale Industria 4.0 ha iniziato a portare in Italia benefici concreti nei piani strategici: investimenti innovativi (iper-ammortamento, crediti d'imposta alla ricerca, finanzia agevolata, ecc.) e competenze (Digital Innovation Hub, competence center). Questo nuovo contesto ha alzato il clima di fiducia delle nostre imprese.

Silvia Rimoldi

Partner, KPMG Italia

”



“



È chiaro che le imprese familiari si sentono in concorrenza con i

colossi dell'high-tech e con le grandi multinazionali nell'attrarre giovani ad alto potenziale. Per rispondere alla 'guerra dei talenti', che si gioca soprattutto sulle professionalità legate all'innovazione e al digitale, le aziende familiari fanno leva su elementi valoriali e di cultura d'impresa che rappresentano il loro fattore distintivo rispetto al mondo delle grandi multinazionali, valorizzando in particolare aspetti come la meritocrazia, l'impegno individuale e la stabilità.

Silvia Rimoldi,
Partner, KPMG Italia

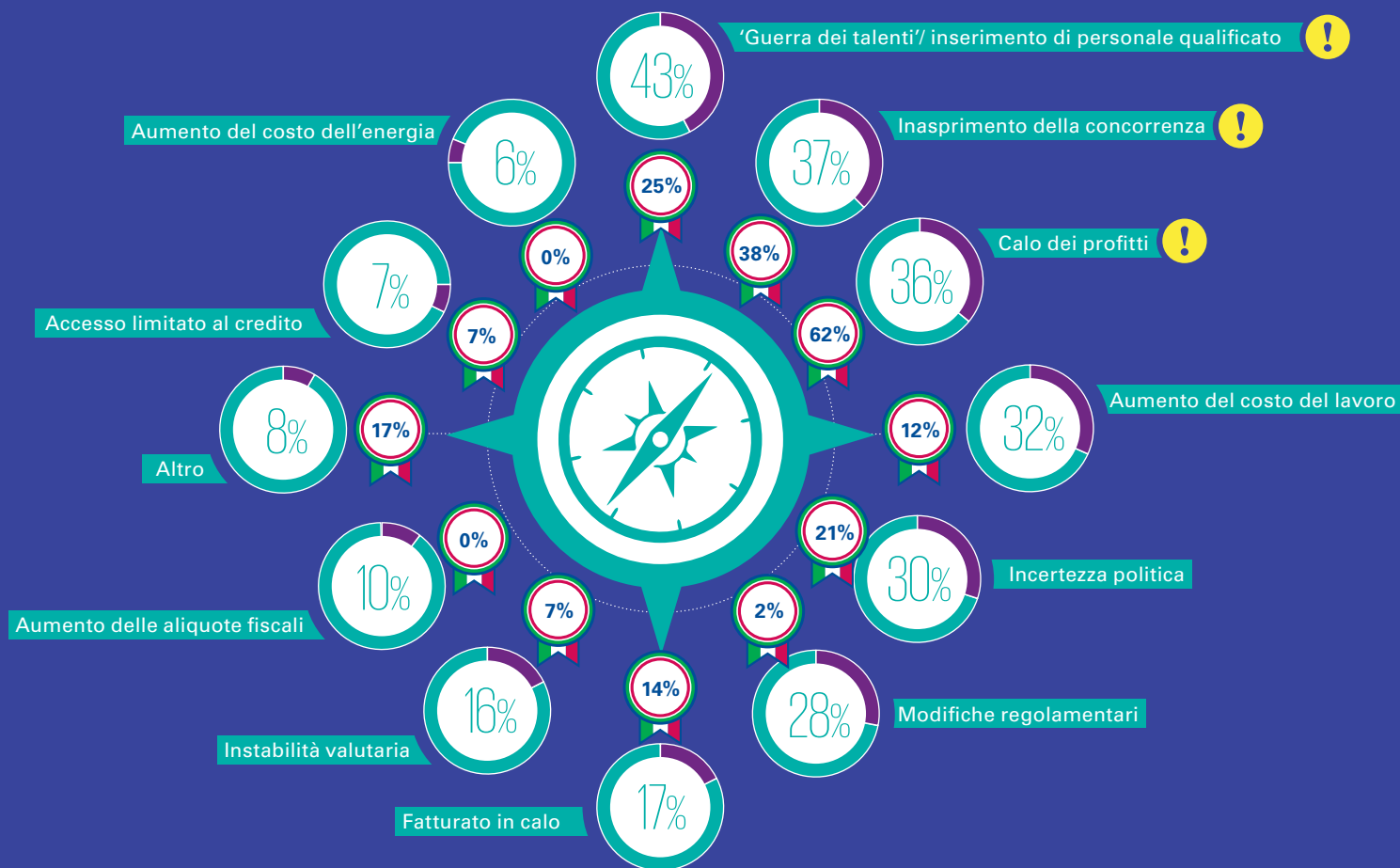
”

Affrontare le sfide principali

La 'guerra dei talenti', l'aumento della concorrenza e il calo dei profitti rappresentano le preoccupazioni principali degli imprenditori delle aziende familiari che devono affrontare scelte difficili e ricercare modi nuovi per distinguersi per emergere in una fase ancora complessa.



D2 | In questo momento quali sono le preoccupazioni principali per la sua impresa?



Nota: Nessuna risposta: 2%

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano



Principali preoccupazioni per il campione italiano



Lo sviluppo di una cultura imprenditoriale all'interno delle aziende può essere un modo efficiente per attrarre e trattenere personale competente. Anche la promozione di un ambiente che favorisca l'avvio di nuovi progetti interni sviluppati da giovani talenti può contribuire al raggiungimento di questo obiettivo oltre al successo generale dell'impresa. Le imprese familiari sono spesso catalizzatori di questo tipo di iniziative.

Eric Thouvenel

Head of Family Business,
KPMG Enterprise Francia



La 'guerra dei talenti' si intensifica

Con la disoccupazione in calo nell'UE, le imprese familiari incontrano sempre più difficoltà ad attrarre nuovi talenti. Pur avendo la fortuna di riuscire a trattenere i loro dipendenti migliori, oggi, le imprese familiari devono aumentare la loro visibilità per attirare le risorse con le competenze necessarie. Secondo il sondaggio, il 43% dei partecipanti identifica la 'guerra dei talenti' come la sfida più importante, mentre il 32% delle imprese familiari risente della crescente pressione della disponibilità di manodopera, associata ad un aumento del costo del lavoro.

Queste preoccupazioni sono in aumento da diversi anni ormai. La preoccupazione per la 'guerra dei talenti' è salita dal 33% nel 2015 al 37% nel 2017, mentre quella del costo del lavoro è passata dal 26% nel 2015 al 32% nel 2016, attestandosi al 32% nel 2017.

Nel tentativo di migliorare il processo di assunzione, l'attenzione delle principali imprese familiari è sempre più rivolta a formulare e comunicare l'unicità della loro proposta di valore.

³Le imprese familiari offrono ai dipendenti tassi di ritenzione più elevati e periodi di impiego più lunghi rispetto alle altre imprese e una maggiore probabilità di evitare licenziamenti nei periodi di crisi.

Inoltre, la cultura dell'impegno, unita alla maggiore propensione ad investire nella formazione del personale, potrebbe renderle particolarmente attraenti per chi cerca lavoro.

Senza le persone giuste, le imprese familiari hanno poche possibilità di crescita. Per vincere questa sfida, occorrono idee nuove che le aiutino a distinguersi. E anche se non mettono a disposizione dei dipendenti azioni o piani di stock option, le imprese familiari offrono molto di più in termini di lealtà, investimento e impegno nel lungo periodo.

Mentre molte grandi società riducono regolarmente il numero dei propri dipendenti, ciò accade raramente in un'impresa familiare.

Non sorprende, quindi, che le imprese familiari richiedano una migliore regolamentazione del lavoro: il 41% identifica negli 'accordi di lavoro più flessibili' uno dei due cambiamenti principali necessari per sostenere le prospettive di crescita del business.

3: Fonte: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business%20>



Combattere l'erosione dei profitti

Il calo dei profitti desta notevole preoccupazione per il 36% delle imprese familiari, che lo attribuiscono direttamente all'aumento del costo del lavoro ed alla concorrenza, come indicato dal 37% dei partecipanti.

L'incertezza politica rimane motivo di preoccupazione

Il 30% dei partecipanti ha indicato l'incertezza politica come uno dei principali motivi di preoccupazione. Questa percentuale è, tuttavia, in flessione rispetto alle precedenti edizioni del barometro.

Chiaramente, la politica costituisce un motivo di preoccupazione soprattutto nel Regno Unito (53% dei partecipanti). Allo stesso modo, anche se i timori per l'impatto della Brexit sull'Euro sembrano essersi affievoliti, le recenti fluttuazioni della Sterlina britannica hanno portato molti imprenditori inglesi ad identificare l'instabilità valutaria come ulteriore motivo di preoccupazione.

È probabile che questa situazione resterà una sfida per le imprese anche nel prossimo anno. Saranno le loro risposte e la capacità di adattamento a determinare vittorie e successi. Si prevede un aumento delle richieste di riforme per ridurre gli oneri amministrativi, diminuire le imposte e ampliare l'accesso ai talenti a costi più contenuti.



I colossi mondiali e le grandi multinazionali competono con le imprese familiari di tutta Europa per assicurarsi le persone più talentuose. Per essere competitive, le imprese familiari devono spiegare cosa vuol dire essere un'impresa familiare e le ragioni per cui vale la pena lavorare per una di esse. Invece di evitare la stampa e sottovalutare la visibilità pubblica, dovrebbero parlare apertamente di ciò che fanno, evidenziando i vantaggi dell'entrare a far parte di un'impresa familiare.

Ramon Pueyo Viñuales

Partner in charge of Family Enterprise,
KPMG Enterprise Spagna





Migliorare la performance aziendale

Confortate dal successo dello scorso anno, le imprese familiari continuano a rivedere processi, procedure e piani per migliorare le performance e gestire i complessi legami tra l'impresa e la famiglia al fine di proseguire nella crescita.

Forme di governance

La governance delle imprese familiari non prevede un approccio univoco. Ogni impresa è unica nella sua struttura e nei suoi bisogni. Oltre al fatto che una buona governance è un fattore di successo per la crescita delle imprese familiari, ogni impresa dovrà dotarsi di una propria struttura di governance che evolverà mano a mano che l'impresa crescerà e maturerà.

Sembra che le imprese familiari stiano adottando meccanismi di governance più formali, tra cui un consiglio di amministrazione (70%) e dei consigli consultivi (20%). Inoltre, il 33% dei partecipanti ha risposto di avere un consiglio di famiglia.

Mentre il consiglio di amministrazione ha il compito di gestire il business, il consiglio di famiglia decide e regola le questioni di famiglia creando un insieme

di regole comuni che fissano le condizioni per entrare nell'assetto proprietario della famiglia, negli organi decisionali o nelle posizioni operative dell'impresa. ⁴I consigli di famiglia definiscono anche le condizioni di formazione e di sviluppo, le competenze richieste, le motivazioni e le esperienze necessarie all'impresa. I consigli stabiliscono, formalmente o informalmente, i collegamenti tra la famiglia e l'impresa.

Nell'adottare questi ed altri meccanismi, è altrettanto importante assicurare la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, soprattutto considerando che l'attenzione di alcuni membri del consiglio può dividersi tra famiglia e impresa.

Consapevoli di ciò, molte imprese istituiscono a loro volta un patto di famiglia che assicura chiarezza e trasparenza affinché la famiglia sappia cosa fare in caso di disaccordo. ⁵Essendo prima di tutto frutto della collaborazione degli azionisti che li formulano, questi accordi rafforzano la coesione emotiva della famiglia.

4: Fonte: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/02/board-of-directors-and-family-council.html>.

5: Fonte: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/07/a-family-constitution-increases-family-cohesion-and-business-connectivity.html>.



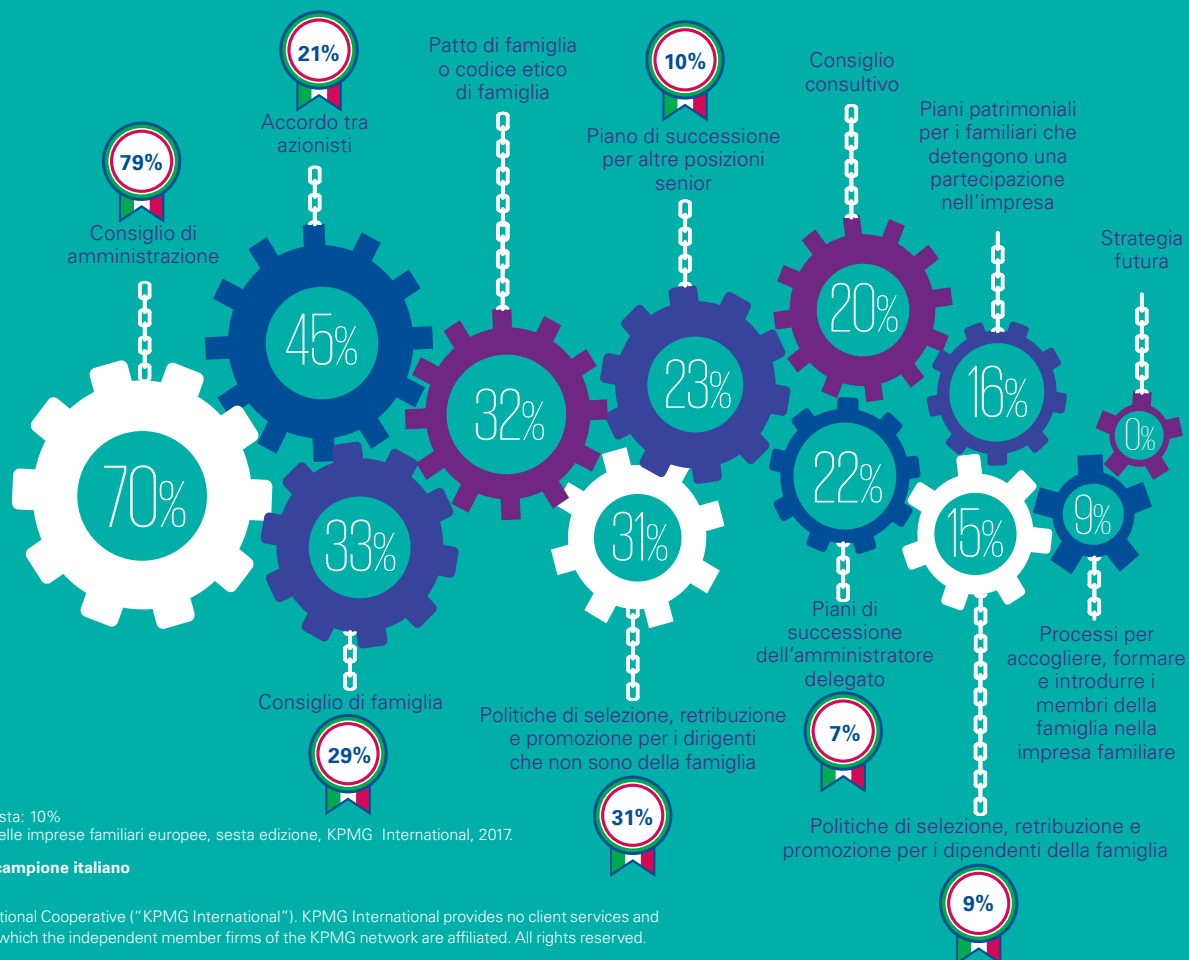


Silvia Rimoldi,
Partner, KPMG Italia

In tema di governance, è evidente la differenza tra le aziende italiane e quelle europee. Se circa un quarto delle aziende UE hanno già formalizzato un piano di successione per l'amministratore delegato e per la prima linea di management, oltre al patto di famiglia e a politiche di remunerazione per i membri della famiglia impegnati in azienda, in Italia, ad eccezione del patto di famiglia, tali meccanismi sono usati solamente da meno del 10% delle aziende intervistate.



D3 La sua impresa familiare fa ricorso ai seguenti meccanismi di governance e alle seguenti prassi? (Indicare tutte le opzioni possibili)



Nota: Nessuna risposta: 10%

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano

© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.



“



L'equilibrio tra famiglia e impresa non è un tema nuovo

per gli imprenditori delle aziende familiari, ma può creare comunque delle difficoltà. Per evitare i conflitti occorre separare gli interessi personali della famiglia dall'operatività dell'impresa: molte delle principali imprese familiari hanno fissato delle regole precise che disciplinano le aspettative dei membri della famiglia nei confronti dell'impresa e viceversa.

Ken McCracken

Head of Family Business Consulting,
KPMG Enterprise Regno Unito

”

Trovare un equilibrio tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa

Il sottile equilibrio tra la famiglia e l'impresa è da sempre una sfida per le imprese familiari. Prendere decisioni obiettive, senza considerare gli effetti sulla famiglia, può creare conflitti e minare l'armonia della famiglia. Anche l'eccesso in senso opposto può portare a decisioni pericolose che danneggiano l'impresa. La necessità di trovare un equilibrio tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa è stata indicata come importante o molto importante dall'87% dei partecipanti. Questo tema è diventato rilevante a partire dal 2014, quando era stato giudicato molto importante o importante dal 59% dei partecipanti.

Rafforzare le competenze disponibili nell'impresa

Le imprese familiari, rispetto alle altre imprese, mostrano una maggiore predisposizione verso legami lavorativi a lungo termine e molte di esse sono consapevoli dell'importanza di investire e sviluppare le competenze dei loro dipendenti. ⁶Uno studio Harvard Business Review ha dimostrato che le imprese familiari investono nella formazione professionale dei dipendenti oltre il doppio rispetto alle altre imprese.

Inoltre, riconoscono sempre maggiore importanza alla formazione ed allo sviluppo delle competenze dei membri della famiglia coinvolti nell'impresa. Gran parte dei partecipanti (83%) ha indicato la preparazione finanziaria dei membri della famiglia come importante o molto importante. Questo aspetto è migliorato considerevolmente a partire dal 2015.

È aumentata anche la tendenza delle imprese familiari a ricorrere a personale esterno alla famiglia per ricoprire ruoli che richiedono competenze qualificate. Il sondaggio ha rivelato che il 77% dei partecipanti riconosce il livello di competenza e i vantaggi che i dirigenti esterni potrebbero portare all'impresa familiare.

6: Fonte: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>.



L'aumento percentuale dei dirigenti esterni è dovuto anche al fatto che la crescente frammentazione della compagine sociale nel passaggio da una generazione all'altra può ampliare e diversificare il gruppo dei proprietari appartenenti alla famiglia e, di conseguenza, le famiglie riconoscono il vantaggio di farsi rappresentare nell'attività da dirigenti esterni. Inoltre, i potenziali successori possono decidere di seguire le proprie aspirazioni al di fuori dell'impresa familiare mantenendo il proprio ruolo di proprietari responsabili, pur senza lavorare attivamente nell'impresa.



Dr. Vera-Carina Elter

Head of Family Business, KPMG Enterprise Germania

Secondo la Commissione Europea, le imprese familiari rappresentano oltre il 60% delle aziende europee, e comprendono una vasta gamma di imprese, da quelle individuali alle imprese internazionali di grandi dimensioni. Grandi o piccole, quotate o non quotate, le imprese familiari rivestono comunque un ruolo significativo nell'economia dell'UE e impiegano tra il 40% e il 50% della forza lavoro.

Comunicazione aperta – un elemento fondamentale del successo

Una comunicazione efficace è un fattore che può influenzare positivamente il successo dell'impresa. Si tratta della capacità di trovare un equilibrio tra le esigenze familiari e quelle aziendali e di preparare il passaggio generazionale. I patti di famiglia, gli accordi tra gli azionisti e le politiche di definizione degli stipendi e delle promozioni per i membri della famiglia e gli altri dipendenti sono alcuni dei meccanismi attivati dalle imprese per migliorare la comunicazione.

La comunicazione tra le generazioni ha acquisito particolare importanza quest'anno, mostrando un incremento rispetto agli anni precedenti. Secondo il sondaggio, il 52% dei partecipanti considera la comunicazione tra le generazioni molto importante per il business. La percentuale è cresciuta costantemente anno dopo anno a partire dal 2013, quando veniva considerata molto importante solo dal 29% dei partecipanti.



Preparare la nuova generazione di leader

Trasferire l'impresa familiare alla nuova generazione è motivo di costante preoccupazione per gli imprenditori. Quando i familiari della nuova generazione sono restii a farsi coinvolgere, spesso non accettano incarichi di responsabilità e cercano di farsi una carriera altrove.

Quando i familiari sono disponibili a prendere in mano le redini dell'impresa, la sfida consiste nell'assicurare un passaggio fluido alla nuova generazione, sia a livello di direzione, sia di proprietà. La transizione deve soddisfare gli interessi della famiglia e garantire la preparazione adeguata dei nuovi imprenditori. Gli imprenditori che intendono passare il testimone riconoscono l'importanza di preparare un piano di successione solido al fine di proteggere la continuità dell'impresa nel lungo periodo.

Il processo di successione comprende due aspetti distinti: la successione nella proprietà e la successione nella dirigenza. Le imprese familiari devono attivare dei processi per gestire entrambi questi aspetti.

Nel 2017, l'84% dei partecipanti ha dichiarato che la preparazione e la formazione di un successore è importante o molto importante per la loro impresa.

Le imprese familiari di successo investono sempre più risorse, tempo ed energia

nella formazione di una leadership interna al fine di assicurare la continuità dell'azienda nel lungo periodo. Oltre il 50% dei partecipanti ha dichiarato di avere un membro della nuova generazione tra i propri dirigenti, in modo da poterli preparare per tempo al processo di successione.

La chiarezza in tema di proprietà è un altro aspetto fondamentale. Gli accordi devono definire chiaramente chi ha diritto di essere il titolare. I titolari delle imprese familiari devono prendere in considerazione per questo ruolo anche i membri non consanguinei della famiglia, come i figli adottivi e i coniugi, e gestire il tutto nel modo più efficiente possibile da un punto di vista fiscale. Gli accordi devono definire con trasparenza e chiarezza chi ha diritto di essere un titolare e fino a che punto può acquisire delle azioni. Circa il 34% dei partecipanti al sondaggio di quest'anno dichiara che si troverà ad affrontare questi temi nella fase di preparazione del passaggio generazionale nei prossimi 12 mesi.

È dunque necessario assicurare l'esistenza di un processo di preparazione del successore che garantirà la continuità della crescita aziendale e il sostentamento della famiglia allargata. La preparazione del nuovo amministratore delegato e dei nuovi dirigenti deve comprendere anche la pianificazione dell'uscita dell'attuale management.

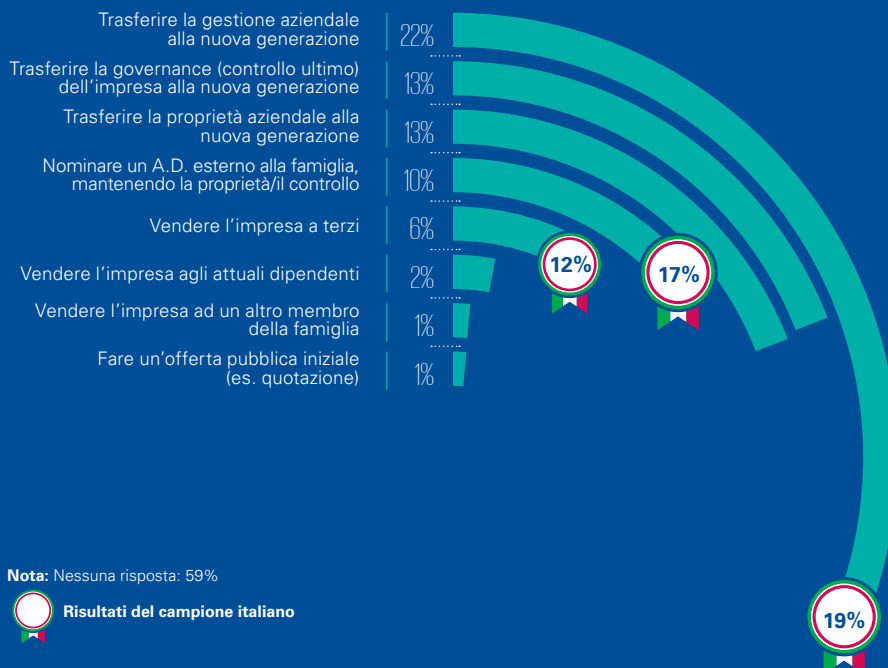


Le imprese familiari devono dedicare tempo alla comprensione dei desideri e delle necessità della nuova generazione. Si inizia con un confronto sull'azienda e su come la famiglia si vede in qualità di proprietaria. Qual è la percezione della nuova generazione sulle prospettive di lungo periodo? Si tratta di un dialogo importante che li spinge a riflettere su governance, successione e su ciò che serve per assicurare il benessere finanziario e di come questi aspetti influenzano la continuità aziendale.

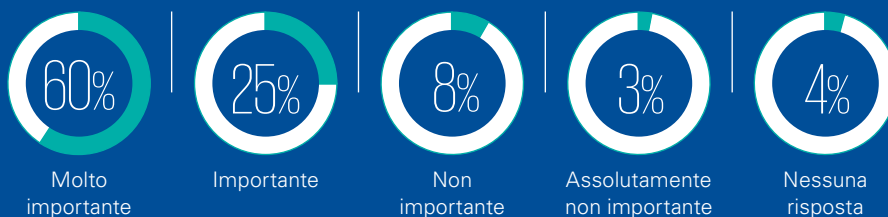
Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG in Grecia



D4 Quali delle seguenti possibili strategie sta prendendo in considerazione per la sua impresa familiare nei prossimi 12 mesi? (indicare tutte le opzioni possibili)



Preparare e formare un successore prima del passaggio generazionale è





La strada da percorrere

Definire gli obiettivi

Le imprese familiari hanno naturalmente capacità di visione di lungo periodo. Anche se le priorità cambiano di anno in anno, gli imprenditori delle aziende familiari guardano avanti per prepararsi al futuro e costituire un'eredità da lasciare ai successori.

Gli imprenditori delle aziende familiari investono di più in innovazione rispetto agli altri in vista del ritorno di valore nei decenni successivi. Nelle decisioni, mirano a conservare i vantaggi competitivi dell'impresa familiare per le generazioni successive. Di contro, invece, le imprese non-familiari sono spesso ostacolate dalla necessità di giustificare l'assunzione di rischi che non danno garanzia di risultati nel breve periodo.

In generale, le priorità principali indicate per i prossimi due esercizi sono: migliorare la redditività (64%), gestire l'aumento del fatturato (45%),

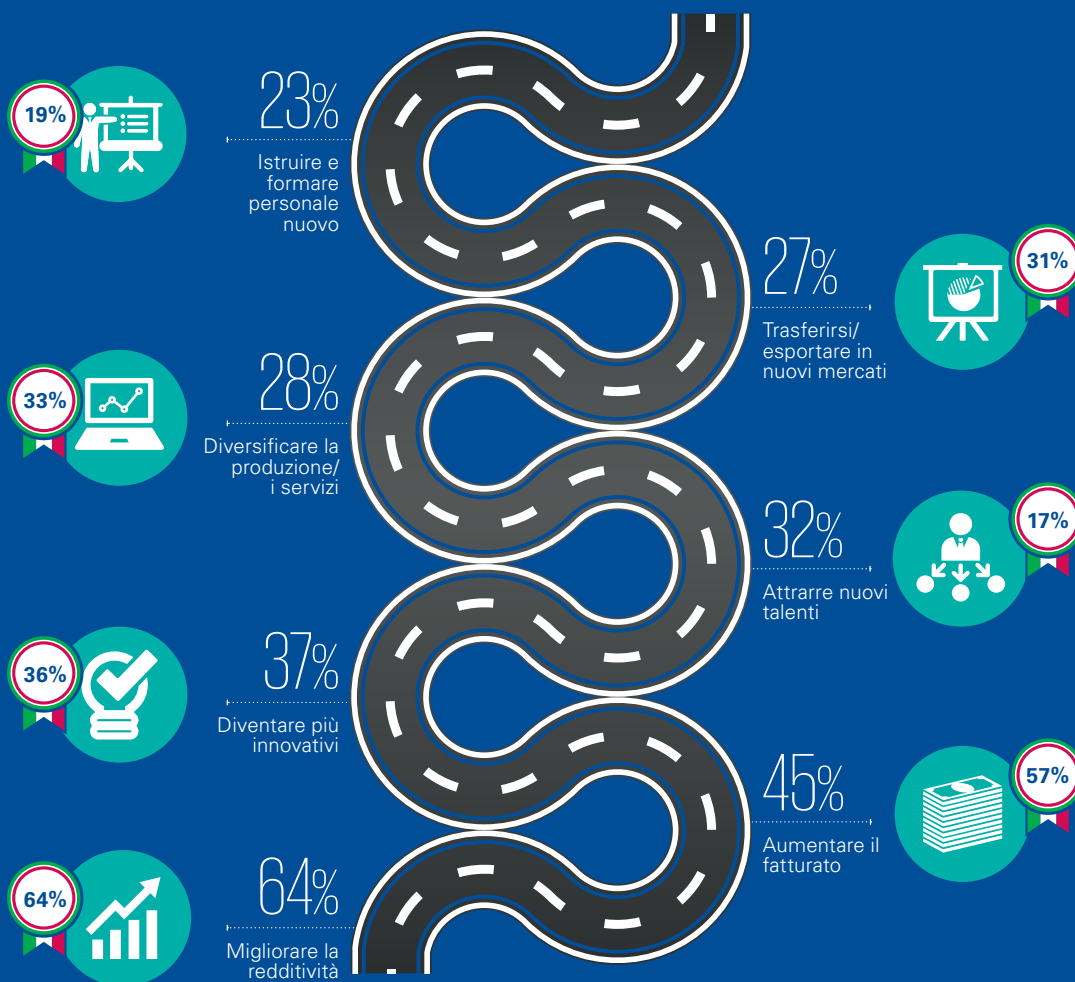
aumentare l'innovazione (37%) e attirare talenti (32%).

Gestire il calo dei profitti rappresenta la massima priorità per la maggior parte di queste imprese, laddove il 64% dei titolari identifica nel miglioramento della redditività il loro obiettivo principale. Senza redditività, un livello di fiducia elevato e una buona performance non è possibile quindi assicurare successo e crescita.

L'aumento del fatturato rappresenta naturalmente il secondo obiettivo principale, citato dal 45% dei partecipanti.



D5 Quali sono le priorità della sua impresa familiare per i prossimi due anni? (indicare le due risposte più importanti)



Nota: Nessuna risposta: 2%

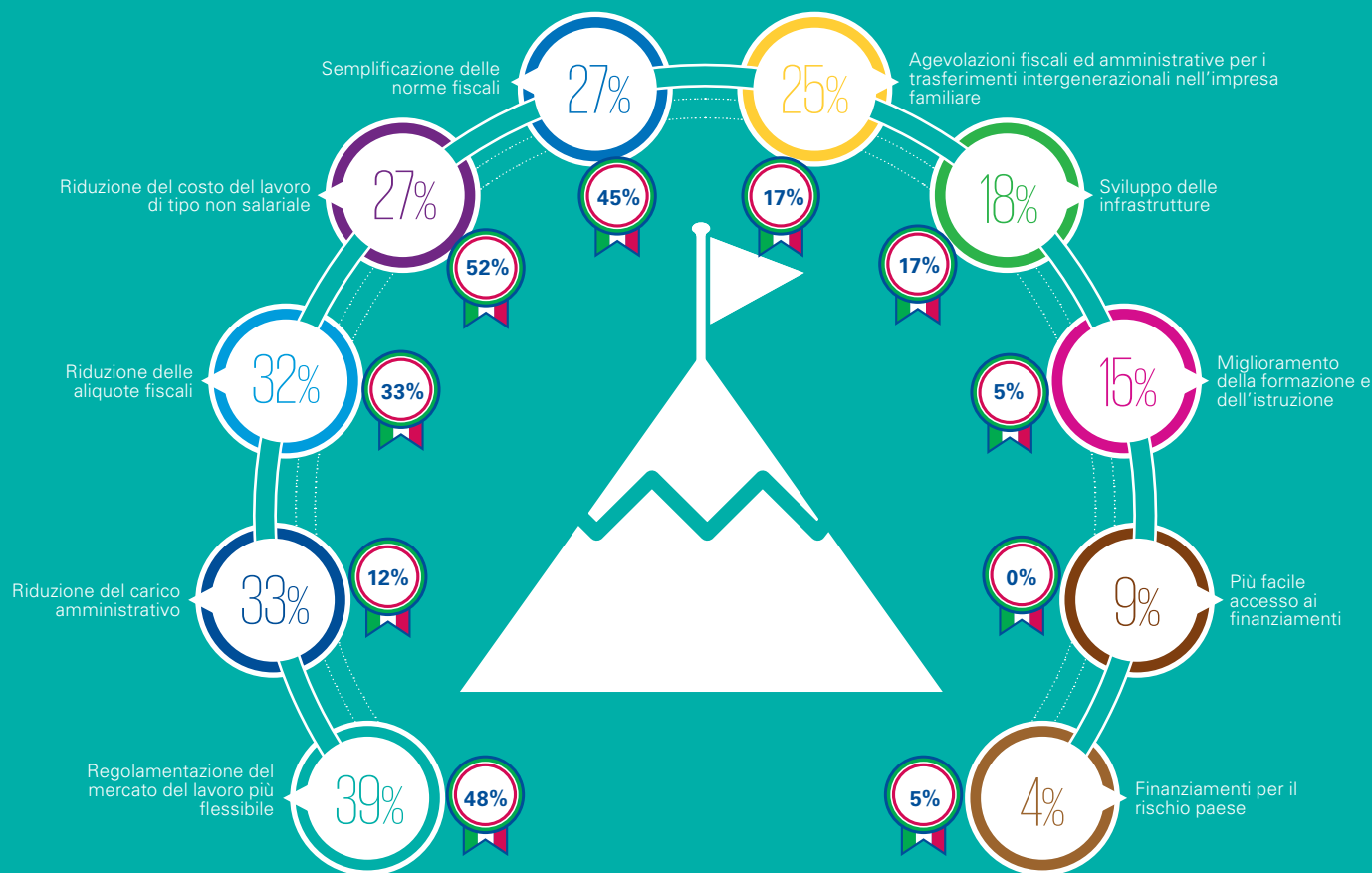
Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano



D6 Quali cambiamenti e/o miglioramenti darebbero impulso alle prospettive di crescita della sua impresa? (indicare le due risposte più importanti)



Nota: Nessuna risposta: 5%

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano



I miglioramenti richiesti

Le imprese familiari chiedono ai governi un sostegno per rafforzare l'attività. In particolare, le risposte alla domanda sui due principali cambiamenti e/o miglioramenti che darebbero impulso alle prospettive di crescita dell'impresa hanno evidenziato la questione fiscale e il costo/libera circolazione del lavoro.

Un minore carico fiscale è stato indicato dal 32% dei partecipanti che auspicerebbero una riduzione delle aliquote. La necessità di semplificare le norme fiscali è stata indicata dal 27%, in aumento rispetto al 17% del 2015 e al 21% del 2016.

La libera circolazione dei talenti rappresenta un tema per il 39% dei partecipanti, che sottolineano la necessità di una regolamentazione del mercato del lavoro più flessibile, mentre il 27% indica la necessità di ridurre gli oneri accessori del costo del lavoro.

Le imprese familiari europee continuano a temere il livello di incertezza associato alle possibili misure di legge che potrebbero influenzare la libera circolazione transfrontaliera dei talenti. Inoltre, molte imprese familiari sono sempre più restie ad assumere personale a tempo pieno con contratti a tempo indeterminato per timore di dover affrontare eventuali difficoltà di un ridimensionamento futuro. L'aumento dei costi associati ai permessi per

malattia e ad altri benefici appesantisce ulteriormente gli oneri a carico dei titolari delle imprese familiari e degli imprenditori per l'assunzione di personale con contratto a tempo indeterminato.



Gli imprenditori delle aziende familiari sono ben disposti ad investire

nel futuro e a far crescere la loro attività, ma i governi devono prestare attenzione alle loro preoccupazioni relative all'aumento della regolamentazione e delle barriere che impediscono la libera circolazione dei talenti. Per riuscire a competere nel mercato globale, le imprese familiari contano su un continuo rafforzamento dell'integrazione in Europa e su una semplificazione fiscale.

Jesus Casado
EFB Secretary General,
European Family Businesses (EFB)





Le imprese familiari costituiscono il motore dell'economia europea. Sono, infatti, circa 14 milioni a livello UE e generano circa 60 milioni di posti di lavoro. Ci sembra significativo il richiamo ai Governi ad impegnarsi per completare l'integrazione del mercato a livello UE, segno che c'è preoccupazione per la Brexit e il possibile ritorno sulla scena di nazionalismi.

Silvia Rimoldi,
Partner, KPMG Italia



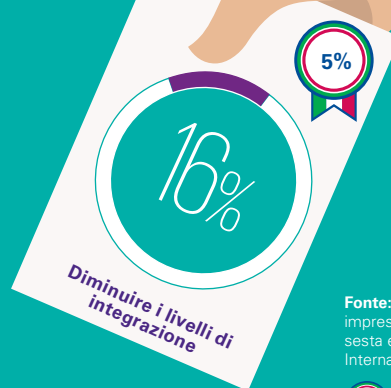
D7 | Quale futuro desidera per l'Europa?



Aumentare i livelli di integrazione



Mantenere la situazione attuale



Diminuire i livelli di integrazione

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, sesta edizione, KPMG International, 2017.



Risultati del campione italiano



Maggiore integrazione in Europa

A livello politico, con la scelta del Regno Unito nel 2016 di lasciare l'UE, è in pieno corso il complicato biennio della Brexit. Abbiamo, dunque, pensato di inserire nel barometro delle imprese familiari europee di quest'anno una domanda specifica a riguardo: Che cosa preferite per il futuro dell'Europa?

La maggior parte dei partecipanti (56%), soprattutto in Portogallo, Austria, Germania, Grecia, Italia e Spagna, auspica un aumento dell'integrazione, mentre il 29% preferirebbe mantenere la situazione attuale e solo il 15% vorrebbe che l'integrazione diminuisse. Inoltre, con le negoziazioni per la Brexit in corso, il 30% dei partecipanti del Regno Unito propende per una maggiore integrazione, mentre il 23% preferirebbe ridurla.

A coloro che propendono per una maggiore integrazione è stato chiesto: Su cosa dovrebbe concentrarsi l'Europa? Solo il 19% dei partecipanti ha indicato 'solo il mercato unico', mentre il 36% vorrebbe un mercato unico con una più profonda unione politica. È evidente che gli imprenditori delle aziende familiari si sentono più sicuri con un'UE forte e unita. Proprio perché l'integrazione crea valore, le imprese familiari auspicano una prosecuzione del processo di integrazione e di rafforzamento dei legami politici, dimostrando di apprezzare i vantaggi dell'appartenenza all'UE.



Le norme fiscali sulle attività produttive dell'Unione Europea sono in aumento, soprattutto per le società che operano a livello internazionale. Il progetto BEPS (Base

Erosion and Profit Shifting) dell'OCSE ha contribuito alla creazione di ulteriori regolamentazioni. In tutta Europa esistono obblighi di rendicontazione specifici paese per paese, nonché nuovi registri dei titolari effettivi delle imprese (UBO). Per quanto le imprese familiari convengano sulla necessità di contrastare le frodi fiscali e l'uso improprio delle norme fiscali nel loro interesse, rimane il fatto che tutte queste nuove norme e regolamenti appesantiscono ulteriormente il carico amministrativo delle società.

Olaf Leurs, Chairman

KPMG Enterprise EMA Network and Tax partner,
Meijburg & Co, KPMG Paesi Bassi



L'impresa familiare è il modello di business più diffuso a livello mondiale e l'incidenza di questa tipologia di impresa sull'economia globale è significativa. Si stima che l'impatto economico delle imprese familiari sul PIL globale sia superiore al 70%.

Fonte: <https://www.omicsonline.org/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf> published March 2017.



Gli imprenditori italiani interpellati hanno una visione in 'chiaroscuro' sul

tema dei manager esterni. Se da una parte, infatti, c'è la consapevolezza che questi 'innesti' portino competenze e contributi significativi sotto il profilo dei risultati economici, dall'altra c'è spesso preoccupazione per un aumento dei costi e anche dei conflitti tra manager e proprietà. Riteniamo, però, che la strada della managerializzazione sia ineludibile e che vada gestita nell'interesse della crescita di queste imprese.

Silvia Rimoldi,

Partner, KPMG Italia



Un futuro di successo

Le imprese familiari sono di forma e dimensione molto varia. Sono innovatrici e leader mondiali. Hanno l'obiettivo comune di creare un patrimonio da trasferire alla nuova generazione.

Molte imprese familiari hanno chiuso un anno molto positivo, caratterizzato da miglioramenti e da un successo generalizzato. Il futuro sarà positivo, finché continueranno ad attuare strategie di crescita e lanciare nuovi prodotti, supportate da un aumento del personale. La loro crescita e l'eredità per la nuova generazione saranno ulteriormente garantite dagli investimenti in una struttura di governance effettiva e da chiari piani di successione e di comunicazione intergenerazionale. La fiducia nel futuro si fonda sui risultati ottenuti fino ad oggi con tanta fatica.

Queste buone prospettive, insieme all'impegno ad effettuare investimenti strategici e alla grande passione per una visione integrata della famiglia e dell'impresa, sembrano promettere un successo duraturo. Se le imprese familiari europee riusciranno a superare le difficoltà e a rimanere coese nel chiedere e promuovere riforme che favoriscano il business e un'UE forte e unita, il futuro sarà senz'altro positivo.





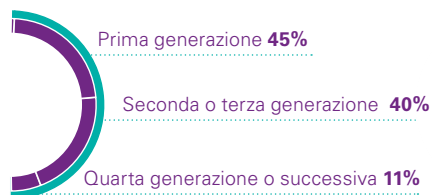
Metodologia

‘Il barometro delle imprese familiari europee’ si basa sui risultati di un sondaggio online. In totale sono stati raccolti 1.122 questionari compilati nel periodo tra il 7 maggio e il 23 agosto 2017. Giunto alla sesta edizione, il sondaggio monitora i principali trend e le sfide delle imprese familiari in Europa.

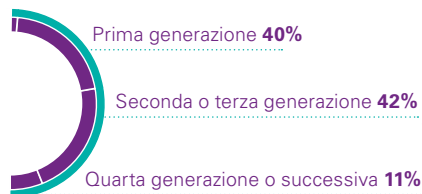
Profilo dei partecipanti

1. Da quante generazioni la sua famiglia conduce l'impresa?

1.1 In termini di proprietà



1.2 In termini di governance

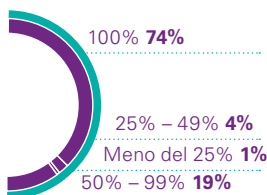


3. Da quanto tempo la sua impresa è di proprietà della famiglia?

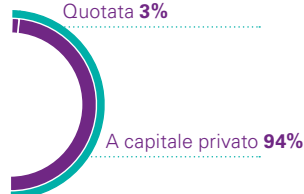


2. Per quanto riguarda l'assetto proprietario della sua impresa...

a) qual è la percentuale detenuta dalla famiglia?



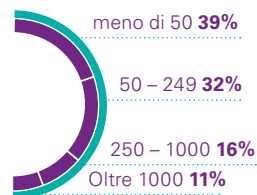
b) la sua impresa familiare è



4. Qual è all'incirca il fatturato annuo della sua impresa?



5. Quanti dipendenti conta all'incirca la sua impresa (equivalenti a tempo pieno)?



6. Lei rappresenta...





Confidiamo che i risultati di questo sondaggio contribuiscano a fornire una visione approfondita delle imprese familiari nel loro complesso.

Per eventuali ulteriori informazioni, potete contattare uno dei nostri professionisti esperti elencati nelle pagine seguenti. Contiamo di dare continuità a questo progetto di ricerca al fine di dare visibilità a questo settore cruciale per l'Europa. Per questo ci auguriamo che vorrete continuare a contribuire ai nostri prossimi sondaggi.



Sono state analizzate le risposte provenienti dai seguenti paesi:

- Austria
- Belgio
- Bulgaria
- Croazia
- Cipro
- Repubblica Ceca
- Danimarca
- Estonia
- Finlandia
- Francia
- Germania
- Grecia
- Irlanda
- Italia
- Lussemburgo
- Malta
- Paesi Bassi
- Polonia
- Portogallo
- Romania
- Serbia
- Slovacchia
- Spagna
- Svizzera
- Turchia
- Regno Unito



European Family Businesses (EFB)

European Family Businesses (EFB) è la federazione delle associazioni nazionali dell'UE che rappresentano le imprese familiari di piccole, medie e grandi dimensioni.

È stata fondata nel 1997 e il fatturato aggregato delle imprese associate si attesta a mille miliardi di Euro, il 9% del PIL europeo. Nell'ambito della sua mission, EFB spinge per la definizione di politiche che riconoscano il contributo fondamentale delle imprese familiari all'economia europea per la creazione delle stesse condizioni rispetto agli altri modelli d'impresa.

Per maggior informazioni:

www.europeanfamilybusinesses.eu

KPMG

La passione ispira imprenditori, imprese familiari e imprese in rapida crescita. Ed è sempre la passione ad ispirare i consulenti di KPMG nell'assistervi nel percorso verso il successo.

I consulenti KPMG di tutto il mondo sono specializzati nel collaborare con imprese simili alla vostra. Comprendiamo le vostre priorità e vi assistiamo nell'affrontare le sfide, indipendentemente dalla dimensione o dalla fase di sviluppo del business. Per accedere alle risorse globali del Network KPMG, il consulente di fiducia rappresenta l'unico punto di contatto. Un approccio locale a livello globale.

Per maggior informazioni: www.kpmg.com





Il Centro di Eccellenza Globale di KPMG per le Imprese Familiari

Dalle situazioni più formali alle più informali, i consulenti di KPMG forniscono consulenze pratiche e indicazioni per aiutarvi a raggiungere il successo.

Per sostenere la specificità delle esigenze delle imprese familiari, KPMG coordina un Network globale di entità dedicate che forniscono alle imprese familiari informazioni e consigli puntuali. Sappiamo che un'impresa familiare è, per sua natura, diversa da un'impresa non familiare e necessita di un approccio che tenga in considerazione l'elemento 'famiglia'.

Per maggiori informazioni: www.kpmg.com/familybusiness



Contatti

Per ulteriori approfondimenti sulle imprese familiari, vi invitiamo a contattare il referente della vostra area geografica:

Europa

Jonathan Lavender
Global Chairman,
KPMG Enterprise,
Global Head KPMG
Enterprise Family Business,
KPMG International,
Partner, KPMG Israele
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Jesus Casado
EFB Secretary General
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamily
businesses.eu

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0) 2 893 97 10
E: dmovaghar@
europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase
Director, KPMG in Andorra
T: +376810445
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás
Director, Empresa Familiar
Andorrana (EFA)
T: +00 376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

Austria

Yann-Georg Hansa
Partner,
KPMG Enterprise Austria
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Belgio

Patrick de Schutter
Partner,
KPMG Enterprise Belgium
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Bulgaria

Zdravko Moskov
Director, KPMG Bulgaria
T: +359 2 9697 650
E: zmoskov@kpmg.com

Desislava Dimitrova
Administrative Director,
FBN Bulgaria
T: + 359 28103110
E: office@fbn.bg

Croazia

Zoran Zemlic
Director,
KPMG Enterprise Croatia
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

Cipro

Demetris Vakis
Partner, Head of Family Business
KPMG Cipro
T: +357 22 209 301
E: dvakis@kpmg.com

Repubblica Ceca

Milan Bláha
Partner, KPMG Repubblica Ceca
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

Danimarca

David Olafsson
Partner, KPMG Enterprise
Danimarca
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Finlandia

Kirsi Adamsson
Partner, KPMG Enterprise
Finlandia
T: +358 (0) 20 760 30 60
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Auli Hänninen
Executive Director,
Perheyritysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyritys.fi

Francia

Eric Thouvenel
Head of Family Business France,
KPMG Enterprise Francia
T: +33 (0)1 55 68 20 02
E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu
Director, FBN Francia
T: + 33 153531812
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay
Director, METI
T: + 33 156260066
E: a.montay@asmep.fr

Germania

Dr. Vera-Carina Elter
Bereichsvorstand
Familienunternehmen, KPMG
Enterprise in Germania
T: +0211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga
Head of Department, Europe and
regions, Die Familienunternehmer
T: +030 300 65 412
E: mitrenga@familienunternehmer.eu



Grecia

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG Grecia
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Irlanda

Kieran Wallace
Partner,
KPMG Enterprise Irlanda
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

Italia

Silvia Rimoldi
Partner, KPMG Italia
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it

Lussemburgo

Louis Thomas
Partner, KPMG Lussemburgo
T: +352 22 51 51 5527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta

Anthony Pace
Partner, KPMG Enterprise Malta
T: +35 6 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

Caroline Zammit Apap
Senior Manager,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1151
E: carolinezammitapap@kpmg.com.mt

Jean-Philippe Chetcuti,
Director, Malta Association of
Family Enterprises
T: + 356 2205 6105
E: info@mafe.org.mt

Paesi Bassi

Olaf Leurs
Chairman, KPMG Enterprise EMA
Network and
Tax partner,
Meijburg & Co,
KPMG Paesi Bassi
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold de Bruin
Partner, KPMG Paesi Bassi
T: +31 (0)65 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen
Executive Director, FBNed
T: +31 (0) 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Polonia

Andrzej Bernatek
Partner, KPMG Polonia
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portogallo

Vitor Ribeirinho
Partner, KPMG Portogallo
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges
Secretary General
Associação das Empresas
Familiars
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Romania

René Schöb
Partner, KPMG Romania
T: +40 372 377 800
E: rschob@kpmg.com

Richard Perrin
Partner, Head of Advisory
KPMG Romania
T: +40 (372) 377 800
E: rperrin@kpmg.com

Aura Giurcăneanu
Partner, Audit & Assurance,
KPMG Romania
T: +40 (372) 377 800
E: agiurcaneanu@kpmg.com

Mihaela Harsan
Director, FBN Romania
E: mihaela@harsan.ro

Serbia e Montenegro

James Thornley
Senior Partner, KPMG Serbia
T: +381112050510
E: james Thornley@kpmg.com

Slovacchia

Rastislav Began
Director, KPMG Slovacchia
T: +421 905 444 512
E: rbegan@kpmg.sk

Spagna

Ramón Pueyo Viñuales
Partner, KPMG Enterprise Spagna
T: +34914563400
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés
Director of Communications and
Corporate Relations
Instituto de la Empresa Familiar
T: +34915230450
E: fcortes@iefamiliar.com

Svizzera

Reto Benz
Partner,
Head of Swiss market regions,
KPMG Svizzera
T: +41 58 249 42 37
E: rbenz@kpmg.com

Luka Zupan
Partner, Head of Internal Audit,
Risk and Compliance Services,
KPMG Svizzera
T: +41 58 249 36 61
E: lzupan@kpmg.com

Turchia

Hande Şenova
Partner, Head of Advisory
KPMG Enterprise Turchia
T: +90 212 316 60 00
E: hsenova@kpmg.com

Regno Unito

Ken McCracken
Director, Head of Family Business
UK, KPMG Enterprise Regno Unito
T: +44 7778 110832
E: ken.mccracken@kpmg.co.uk

Rohit Shah
Director, Geopolitics,
KPMG Regno Unito
T: +44 20 73111352
E: rohit Shah.dhawan@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger
Executive Director,
Institute for Family Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk



Notes



kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

kpmg.com/it/socialmedia



©2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver ottenuto un parere professionale ed aver accuratamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

CREATE. | CRT083861 | Gennaio 2018