



Il barometro delle imprese familiari europee

**La priorità del
passaggio
generazionale**

Ottava edizione

2019

home.kpmg/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu



L'ottava edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee'

è il risultato della collaborazione tra European Family Businesses (EFB) e KPMG.

Nel 2019 il sondaggio annuale di KPMG ha coinvolto 1.613 imprenditori e manager di imprese familiari provenienti da 27 paesi europei. I risultati emersi sono incoraggianti e dimostrano che le imprese familiari europee rimangono ottimiste in merito al futuro delle loro imprese e delle loro famiglie, anche in un periodo caratterizzato da crescenti instabilità sia economiche sia geopolitiche.

Per rispondere al contesto in continua evoluzione, oggi le imprese familiari si focalizzano su innovazione, formazione delle risorse umane e diversificazione del business. Anche il tema della sostenibilità sta assumendo un'importanza crescente per molte imprese familiari. Questi risultati dimostrano la volontà delle imprese familiari di mantenere il proprio posizionamento e di rimanere competitive a livello globale, adattandosi allo scenario in costante trasformazione.

Allo stesso tempo, molti degli intervistati si stanno preparando a uno dei momenti più cruciali nel ciclo di vita di tutte le imprese familiari: il passaggio generazionale. Queste aziende stanno studiando come gestire al meglio la transizione delle responsabilità riguardanti la proprietà, la gestione e la governance alla nuova generazione per garantire un futuro alla propria impresa e alla propria famiglia. Si tratta di sfide complesse, che le imprese familiari dovranno affrontare e superare per gettare le basi per nuovi successi.

Indice

4

Le imprese familiari europee

Risolute ed ottimiste in un contesto sfidante

8

Prospettive positive

per lo sviluppo del business

12

La compliance normativa:

una preoccupazione per il futuro

14

Investimenti: le imprese familiari preferiscono ricorrere all'autofinanziamento

18

Innovazione:

come priorità assoluta

22

Guardare al futuro:

i piani di investimento

26

Passaggio generazionale:

prepararsi a cedere il controllo

34

(Dis)allineamento

generazionale

36

La sostenibilità ha

un'importanza crescente

38

Impegnate nel

progetto europeo

40

A grandi passi verso il **futuro**

42

Metodologia

44

Ringraziamenti

45

European Family Businesses (EFB) e KPMG

46

Il Centro di Eccellenza Globale di KPMG per le Imprese Familiari

47

Contatti



Le imprese familiari europee

**Risolute ed ottimiste in
un contesto sfidante**





Le imprese familiari hanno un ruolo fondamentale nell'economia europea, ma il loro contributo è spesso sottovalutato. In alcuni paesi europei, infatti, esse rappresentano la maggioranza delle aziende e nel loro insieme costituiscono un gruppo ampio e variegato, che va dalle piccole attività locali a grandi realtà imprenditoriali attive a livello globale con migliaia di dipendenti. Le imprese familiari sono un tassello fondamentale del tessuto economico e sociale europeo e continueranno ad esserlo anche in futuro.

Nell'ottava edizione del sondaggio annuale 'Il barometro delle imprese familiari europee', European Family Businesses (EFB) e KPMG analizzano le aspettative delle imprese familiari su temi cruciali, quali le sfide operative, la fiducia nel futuro, le priorità per la crescita e il passaggio generazionale.

Rimanere ottimisti in un contesto incerto

In un contesto caratterizzato da una diffusa instabilità geopolitica, economica e commerciale, le imprese familiari europee rimangono fiduciose e ottimiste. Più della metà (59%) dei partecipanti al sondaggio registra un fatturato in crescita rispetto all'anno precedente, mentre il 28% dichiara che il fatturato è rimasto stabile nell'ultimo anno.

Le imprese familiari guardano con ottimismo al futuro: il 62% degli intervistati è fiducioso o molto fiducioso riguardo alle prospettive future della propria azienda nei prossimi 12 mesi. L'ottimismo risulta particolarmente elevato nelle imprese familiari in Irlanda (91%), Portogallo (78%) e Paesi Bassi (67%). Al di sotto della media, invece, l'Italia, dove solo il 59% dei partecipanti al sondaggio si dimostra ottimista, stante le difficoltà del Sistema Paese, la mutevole situazione politica e l'incertezza legata alle modifiche del quadro normativo e degli incentivi fiscali. Tutti questi elementi rendono complesso effettuare una pianificazione delle attività nel medio e lungo termine.

L'innovazione è la priorità assoluta

Promuovere l'innovazione e sviluppare le competenze dei propri dipendenti sono le principali priorità delle imprese familiari europee.

Quasi tre quarti degli intervistati (72%) afferma che diventare più innovativi sarà molto importante (o estremamente importante) nei prossimi due anni.

Questo vale in particolare per le imprese familiari di maggiori dimensioni, che hanno più possibilità di competere su scala globale.

Le imprese familiari si stanno inoltre impegnando per fare in modo che i propri dipendenti dispongano delle capacità e



delle conoscenze necessarie per crescere in un contesto in continua evoluzione, in cui la tecnologia e l'elaborazione dei dati si diffondono in modo pervasivo e la concorrenza si gioca sempre più su scala globale.

Il 64% degli intervistati afferma che la formazione dei dipendenti rappresenterà una priorità fondamentale nei prossimi due anni.

Questa attenzione nei confronti del futuro sta portando un gran numero di imprese familiari (il 50%) a considerare la diversificazione come una delle principali priorità per lo sviluppo dell'azienda: le imprese familiari si stanno rendendo conto che focalizzarsi su un'unica attività potrebbe non essere sufficiente per fornire delle basi solide per la crescita nel lungo periodo. L'introduzione di nuovi prodotti e servizi può consentire alle imprese familiari di sostenere una crescita robusta e di rimanere competitive, in un contesto in cui le necessità dei clienti cambiano, la concorrenza aumenta sempre più e la tecnologia rappresenta un elemento disruptive in diversi settori industriali.

La capacità di adattarsi alla continua evoluzione dello scenario di riferimento è sicuramente un elemento distintivo di molte imprese familiari, che da diverse generazioni lavorano affrontando continui cambiamenti sociali ed economici.

La capacità di adattamento è uno degli elementi su cui si basa, e si baserà in futuro, il vantaggio competitivo delle imprese familiari europee.

Preoccupazioni crescenti in tema di evoluzione normativa

Se la 'guerra dei talenti' e il calo della redditività rimangono le maggiori preoccupazioni delle imprese familiari (indicate rispettivamente dal 63% e dal 62% degli intervistati), il sondaggio di quest'anno mostra come l'evoluzione del quadro normativo stia diventando una fonte di crescente preoccupazione.

In un clima caratterizzato dal timore di una possibile recessione a livello europeo, diversi paesi stanno rivedendo i propri budget di spesa pubblica e il quadro normativo di riferimento. In questa situazione di incertezza, le imprese familiari si dimostrano molto prudenti e rimangono in attesa di segnali da parte dei governi. I temi che possono avere i maggiori impatti sulle imprese familiari sono la semplificazione e la trasparenza fiscale, la modifica della normativa sulle società di revisione e gli eventuali aumenti dell'imposizione fiscale. Sono sempre di più, infatti, le imprese familiari che stanno iniziando a pianificare il passaggio generazionale e ci si aspetta un'attenzione crescente nei confronti delle questioni normative che potrebbero influire su questa transizione.

Pianificare il passaggio generazionale

Nell'arco dei prossimi 5-10 anni si assisterà a livello globale ad un significativo trasferimento del controllo e della proprietà delle aziende familiari dalle vecchie alle nuove generazioni. Non sorprende, quindi, che il passaggio generazionale sia un tema di particolare attenzione per molte imprese familiari.

Secondo quanto emerge nel sondaggio di quest'anno, il 35% degli intervistati (11% in Italia) sta pianificando il trasferimento della proprietà dell'impresa nelle mani della generazione successiva ed il 33% (43% in Italia) ha in programma di trasferire ad essa le responsabilità di gestione. È interessante segnalare che il 37% degli intervistati (47% in Italia) ritiene che la sfida maggiore in questo scenario di passaggio di consegne sia riuscire a gestirne le conseguenze emotive. La maggior parte degli intervistati (62%) ha in programma di nominare presidente o direttore generale un membro della famiglia, ma la percentuale scende al 52% nel caso di imprese familiari con più di 1.000 dipendenti.

Questo è dovuto al fatto che, quando la dimensione aziendale cresce e lo scenario competitivo diventa più complesso, affidare la leadership a persone esterne alla famiglia può rivelarsi una scelta ottimale.

In questa edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee' KPMG e European Family Businesses hanno analizzato queste ed altre tematiche che interessano le imprese familiari. Ci auguriamo che questo report fornisca interessanti approfondimenti e rappresenti un valido strumento per la pianificazione di una crescita stabile e sostenibile della vostra impresa familiare.

Per eventuali domande, non esitate a contattarci. Per ulteriori informazioni sugli aspetti metodologici, consultare la sezione metodologica alla fine del documento.



Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG Italia



Fabio Monti
Senior Manager,
KPMG Italia



Prospettive positive

**per lo sviluppo
del business**



Guerre commerciali, incertezza geopolitica, timori di recessione, populismo in costante crescita, Brexit ed emergenza climatica: nei decenni passati anche solo uno di questi elementi avrebbe potuto innescare una contrazione economica ed un pessimismo generalizzato. Oggi le imprese familiari europee si trovano ad affrontare contemporaneamente tutte queste problematiche e, tuttavia, si mantengono ottimiste riguardo al futuro. Molte di queste famiglie e le loro imprese hanno superato numerose crisi nell'arco di decenni, a volte addirittura di secoli, tra boom economici, recessioni e problemi legati agli scambi commerciali. La loro fiducia trasmette a tutte le altre aziende europee un messaggio significativo: le imprese possono farcela, nonostante tutto.

Secondo i risultati del sondaggio di quest'anno, le aspettative riguardo all'andamento futuro del business rimangono positive: il 53% degli intervistati è fiducioso riguardo alle prospettive della propria impresa familiare nei prossimi 12 mesi, un dato che rimane invariato rispetto ai sondaggi dei due anni precedenti. Un ulteriore 9% si dichiara, invece, molto fiducioso, un dato in aumento significativo rispetto allo scorso anno (4%), ma ancora molto lontano dal valore massimo registrato nel 2017 (18%).

Le imprese familiari irlandesi si rivelano in assoluto le più positive del campione intervistato: il 56% si è dichiarato fiducioso riguardo ai prossimi 12 mesi e addirittura il 35% dei rispondenti si è dichiarato molto fiducioso.

Questo atteggiamento positivo si riscontra anche in Portogallo, dove il 62% degli intervistati è fiducioso e un ulteriore 16% si è dichiarato molto fiducioso. Anche nei Paesi Bassi il 62% degli intervistati è ottimista riguardo al futuro della propria impresa familiare nell'arco del prossimo anno, con un 5% che si è dichiarato molto fiducioso. In Italia, invece, la percentuale di rispondenti che si dichiara ottimista si ferma al 59% (nessuno si è dichiarato molto fiducioso), stante le difficoltà del Sistema Paese, l'instabile situazione politica e l'incertezza del quadro fiscale e legislativo, che non consentono una corretta pianificazione di medio e lungo termine.

Anche in Germania, dove i timori di una recessione continuano a crescere e gli ordinativi in alcuni settori industriali hanno subito un sostanziale calo negli ultimi mesi, le imprese familiari, molto prudenti per natura, hanno iniziato a fare un passo indietro ed a ridurre le spese. Di conseguenza, solo il 47% degli intervistati tedeschi si è dichiarato fiducioso riguardo all'andamento del business nel prossimo anno e solo il 4% si è dichiarato molto fiducioso.



In alcuni casi le imprese familiari hanno difficoltà a distinguere tra le esigenze dell'impresa

e i bisogni, o desideri, della famiglia. La situazione diventa più semplice man mano che l'impresa cresce, la proprietà viene suddivisa tra diverse generazioni e membri esterni alla famiglia assumono ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda. È fondamentale per le imprese familiari, di qualunque dimensione, assicurarsi che non si confondano gli interessi della famiglia e gli interessi dell'impresa, poiché questi spesso non coincidono.



Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Israele

Il fatturato rimane alto

Uno dei fattori trainanti della fiducia delle imprese familiari europee è il fatto che i loro fatturati si mantengono elevati. Il 59% degli intervistati riferisce di un aumento del fatturato nel corso degli ultimi 12 mesi (in crescita rispetto al 58% del 2018 e al 54% del 2016). Il 28% dei partecipanti al sondaggio ha affermato che il fatturato è rimasto stabile nel corso dell'ultimo anno, un dato in miglioramento rispetto ai due anni precedenti.

Ripresa delle attività internazionali

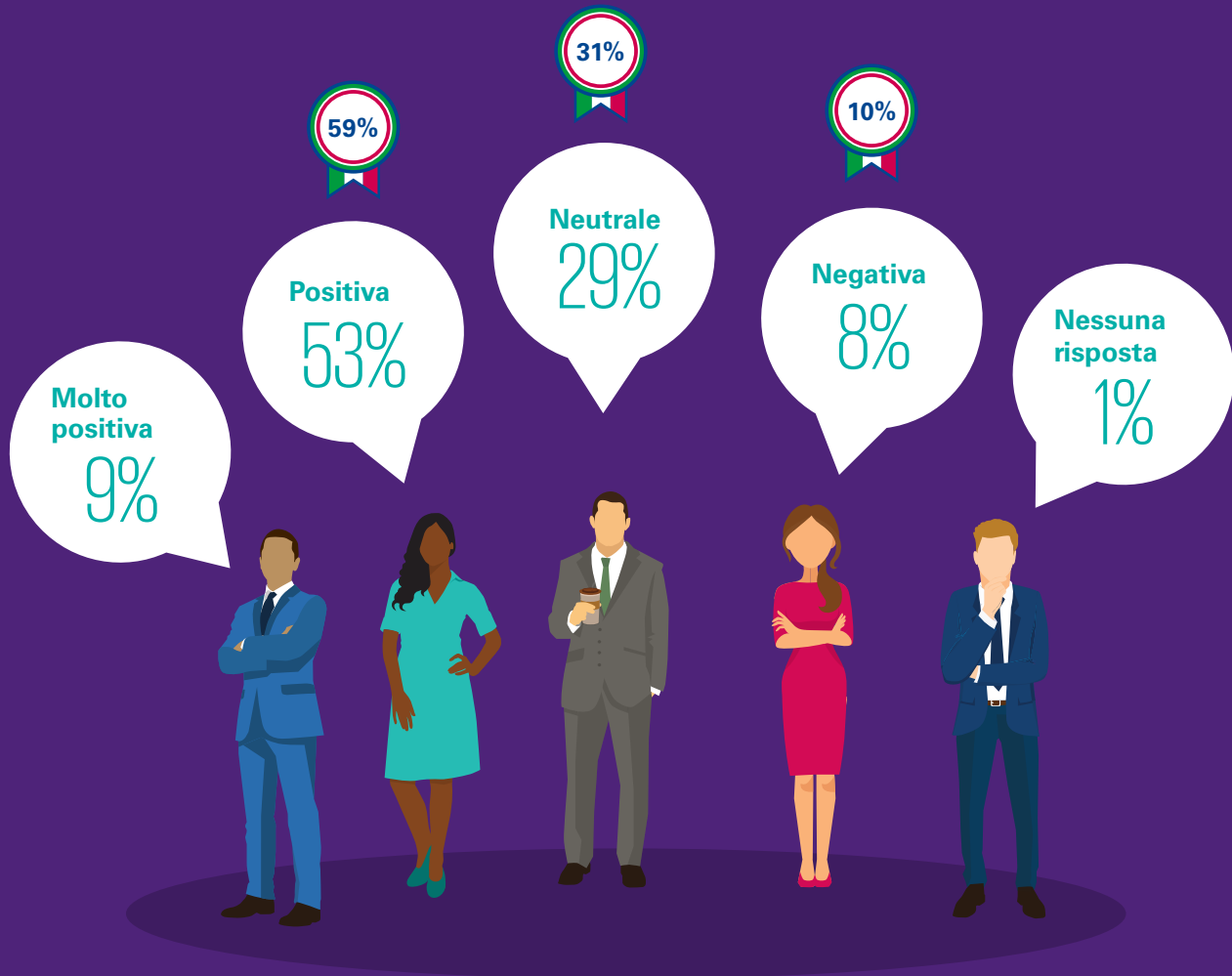
Più di un terzo (37%) degli intervistati ha registrato un incremento delle attività a

livello internazionale nello scorso anno, con la Croazia in testa, seguita da Belgio, Irlanda, Austria e dall'Italia con il 44%. Il dato medio europeo è in leggero aumento rispetto al 2018 (34%), ma ancora ben al di sotto rispetto al 65% del 2016. Gli intervistati tedeschi, finlandesi e britannici sono quelli che in un minore numero di casi hanno registrato un incremento delle attività internazionali. L'internazionalizzazione rimane un fattore fondamentale all'interno della strategia di sviluppo futuro delle imprese familiari: il 38% di esse ritiene che l'espansione geografica rappresenti un obiettivo chiave per i prossimi due anni.





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



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



Risultati del campione italiano



La compliance normativa:

**una preoccupazione
per il futuro**





La 'guerra dei talenti' si conferma un tema critico per le imprese familiari europee (63%). Le aziende a più alto tasso di crescita sono quelle maggiormente colpite: il 73% delle imprese in cui l'organico è aumentato di più del 20% indica la 'guerra dei talenti' come una delle maggiori fonti di preoccupazione. Anche le imprese in cui il numero dei dipendenti è diminuito affermano che trovare talenti rimane uno dei problemi più importanti (54%). La 'guerra dei talenti' sembra essere maggiormente sentita in Belgio (84%), Croazia (77%) e Irlanda (79%), mentre rappresenta una preoccupazione meno sentita in Italia (51%) e Svizzera (39%).

Al secondo posto tra le preoccupazioni delle imprese familiari c'è il calo della redditività (62%). È significativo come gli intervistati appartenenti alla nuova generazione sembrino maggiormente preoccupati per i profitti in calo rispetto a quelli della vecchia generazione: il 37% della nuova generazione ritiene che i profitti in calo rappresentino una preoccupazione molto pressante, rispetto a solo il 26% della loro controparte più anziana. Ciò potrebbe essere dovuto alla convinzione, da parte degli intervistati della nuova generazione, che i profitti futuri non saranno generati dall'attività caratteristica dell'impresa, ma che dipenderanno dalla diversificazione,

dall'innovazione e dalla tecnologia. In Italia, ad esempio, dove il calo della redditività rappresenta una forte preoccupazione per le imprese familiari, molti imprenditori attribuiscono alla tecnologia un ruolo fondamentale nel miglioramento della marginalità.

Il contesto normativo preoccupa le imprese familiari

Le preoccupazioni riguardo i cambiamenti del contesto normativo salgono sul terzo gradino del podio (60%), un incremento notevole che evidenzia un senso di inquietudine crescente riguardo agli impatti potenziali sulle imprese dell'evoluzione futura del contesto normativo. Questo dato potrebbe in parte riflettere le preoccupazioni legate all'esito delle elezioni europee di maggio 2019, periodo in cui è stato effettuato il sondaggio. In quella fase, infatti, i timori di un'avanzata dell'estrema destra populista causavano preoccupazioni riguardo all'evoluzione futura dello scenario e delle politiche europee.

Tra gli altri fattori che potrebbero essere fonte di incertezza e preoccupazione in merito ai cambiamenti normativi si segnalano l'impatto della Brexit sul Regno Unito e sull'Unione Europea, il pericolo di guerre commerciali, dazi e altre tensioni in materia di scambi internazionali e il timore di una possibile recessione.

Le imprese familiari guardano con attenzione alle politiche in tema di trasparenza fiscale e alle modifiche della normativa sulle società di revisione, temi che potrebbero avere impatti significativi sul business.

Il 2019 è stato un anno caratterizzato dalle turbolenze legate alla Brexit e questo ha causato preoccupazioni crescenti tra le imprese familiari britanniche. L'incertezza politica è stata citata come fonte di grande preoccupazione dal 69% degli intervistati del Regno Unito, rispetto al 51% della media europea. I britannici sono anche maggiormente preoccupati per l'instabilità valutaria (42%), rispetto al dato medio europeo che si ferma al 32%.

In Italia, invece, solo il 42% delle aziende familiari si dichiara preoccupato per l'incertezza politica. Gli imprenditori italiani, evidentemente, sono ormai abituati a convivere con la complessa situazione politica del nostro Paese e ritengono che questa possa non avere una diretta influenza sul loro business.



Investimenti:

**le imprese familiari preferiscono
ricorrere all'autofinanziamento**



Le imprese familiari hanno un'ottima capacità di gestire le proprie finanze. Quando deve investire nella propria azienda o finanziare la crescita, la maggior parte degli intervistati preferisce affidarsi all'autofinanziamento e all'utilizzo dalle riserve di utili accumulate. Questo elemento conferma come le imprese familiari tendano ad essere meno propense al rischio e siano capaci di pensare e pianificare nel lungo termine.

Il 41% degli intervistati afferma che valterebbe anche di accedere a finanziamenti bancari o di ricorrere ad altre tipologie di prestiti. Il 31% dei partecipanti al sondaggio afferma che ricorrerebbe anche all'apporto di capitale personale o familiare, o che concederebbe un prestito alla società. Un intervistato su quattro (26%, ma il 33% in Italia) ricorrerebbe al finanziamento in partnership anche tramite alleanze industriali.

Questi risultati mostrano come l'interesse delle imprese familiari verso fonti esterne e modalità alternative di finanziamento sia ancora basso. Mentre il 18% degli intervistati ammette che potrebbe cercare nuovi finanziamenti con l'apporto di capitale o tramite prestiti di partner esterni, solo l'8% sceglierebbe di rivolgersi al mercato dei capitali. Da un lato, questo risultato potrebbe essere un indicatore della grande preoccupazione che le imprese familiari nutrono nei confronti delle prospettive a lungo termine dell'economia europea ed è probabile che ritengano che l'azienda non verrebbe

correttamente valorizzata sul mercato. D'altro lato, la spiegazione di questa riluttanza all'utilizzo del mercato dei capitali potrebbe essere il timore di cedere una parte del controllo della propria impresa ad azionisti esterni.

L'avversione nei confronti del mercato dei capitali diminuisce con l'aumentare delle dimensioni dell'azienda. Mentre più di tre quarti delle imprese familiari con meno di 250 dipendenti non manifestano interesse nei confronti del mercato dei capitali, solo il 66% delle aziende con più di 1.000 dipendenti la pensa allo stesso modo.



Il comportamento delle imprese familiari spesso rispecchia la loro visione del mondo. Poche

imprese familiari tengono in considerazione il mercato dei capitali come opzione praticabile di finanziamento, probabilmente a causa delle preoccupazioni legate all'instabilità dei mercati e alle prospettive economiche di lungo periodo.

Olaf Leurs

Tax partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG Paesi Bassi



Le imprese familiari sono profondamente focalizzate sull'innovazione.

Tuttavia per queste aziende è difficile rimanere 'agili', soprattutto in un mercato come quello tedesco, dove la cultura imprenditoriale è poco propensa al rischio. È per questo che molte imprese familiari tedesche stanno iniziando a collaborare con innovation hub e startup, sia tramite investimenti diretti, sia attraverso condivisione di idee e sviluppo condiviso di prodotti. Collaborare con le startup permette alle imprese familiari di acquisire il 'coraggio' necessario per muoversi più velocemente, assumersi rischi e accelerare l'innovazione. ”

Vera-Carina Elter

Head of People e KPMG Enterprise, KPMG Germania

Questo potrebbe essere dovuto al fatto che, man mano che le ambizioni dell'impresa aumentano, le necessità di finanziamento possono essere soddisfatte soltanto rivolgendosi al mercato dei capitali.

Dai risultati del sondaggio emergono significative differenze fra la visione dei membri interni alla famiglia e dei manager esterni in materia di finanziamento dell'impresa. I primi disapprovano fortemente l'utilizzo del mercato dei capitali (78%) e le iniezioni di capitale da parte di partner esterni (60%), non sono particolarmente propensi ai finanziamenti derivanti da alleanze industriali (50%) e quasi un terzo (31%) vede in maniera negativa i finanziamenti bancari.

I manager esterni alla famiglia, invece, condividono lo stesso scetticismo nei confronti del mercato dei capitali (70%), ma sono più aperti a soluzioni quali le alleanze industriali (41%), le iniezioni di capitale da parte di partner esterni (54%) e i finanziamenti bancari (23%). Questi risultati sono probabilmente dovuti al diverso background dei manager esterni alla famiglia, alla loro maggiore familiarità con le fonti alternative di finanziamento e al fatto che non sempre hanno voce in capitolo sull'utilizzo degli utili dell'azienda. È probabile che, a seguito del passaggio di consegne alle nuove generazioni, le imprese familiari diventino maggiormente propense all'utilizzo di nuove fonti di finanziamento.





Quali sono le fonti di finanziamento maggiormente attraenti per la sua impresa familiare?



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



Risultati del campione italiano



Innovazione

come priorità assoluta



Non bisogna credere che le imprese familiari siano tradizionaliste e che abbiano paura del cambiamento.

Al contrario, le imprese

familiari sono fortemente focalizzate sull'innovazione. Quelle di dimensioni maggiori possono godere di qualche vantaggio rispetto a quelle più piccole, soprattutto grazie alle maggiori risorse a loro disposizione, ma anche le imprese familiari di dimensioni più ridotte hanno come obiettivo primario l'innovazione. Le famiglie sono consapevoli del fatto che l'innovazione ha un ruolo chiave per governare il cambiamento, gestire i rischi, aumentare i ricavi e rimanere competitivi.



Luís Silva

Associate Partner,
KPMG Portogallo





Secondo quanto emerge dal sondaggio, promuovere l'innovazione e sviluppare le competenze dei propri dipendenti sono le due principali priorità per le imprese familiari europee.

Quasi tre quarti degli intervistati (72%) affermano che diventare più innovativi sia una priorità importante o molto importante per i prossimi due anni. Questo è vero soprattutto per le imprese di maggiori dimensioni: il 78% delle imprese che hanno da 250 a 999 dipendenti e l'80% di quelle con più di 1.000 dipendenti ritiene che l'innovazione sia una delle priorità fondamentali. Per le imprese più piccole, invece, è più difficile trovare le risorse necessarie per investire in innovazione o in ricerca e sviluppo, essendo solitamente più focalizzate su crescita e redditività.

Le nuove generazioni sono più consapevoli dell'importanza dell'innovazione, soprattutto quella digitale, per accedere a nuove opportunità di crescita nello scenario attuale: il 48% delle nuove generazioni considera l'innovazione come una priorità, rispetto al 42% delle vecchie generazioni.

Il 64% degli intervistati ritiene che formare i propri dipendenti sia una priorità fondamentale, una percentuale che sale

al 77% per le aziende con più di 1.000 dipendenti.

L'interesse verso la continua istruzione e formazione dei dipendenti riflette la positiva ambizione da parte delle imprese familiari di prepararsi ad operare in un contesto sempre più caratterizzato da tecnologia e big data.

Il 50% degli intervistati ha indicato la diversificazione dei prodotti o servizi come una delle priorità nei prossimi due anni, mentre il 35% ha segnalato l'espansione geografica.

In generale, le imprese di dimensioni maggiori sono più focalizzate sull'innovazione, sulla formazione dei dipendenti, sulla diversificazione e sull'espansione geografica. Le imprese familiari più grandi hanno maggiori ambizioni di crescita, ma si trovano anche ad affrontare una maggiore pressione concorrenziale a livello globale e, di conseguenza, devono evolvere per rimanere competitive.

Le imprese familiari di qualsiasi dimensione guardano con interesse al futuro e sono consapevoli che per sostenere la crescita nel lungo termine è necessario focalizzarsi sull'innovazione e sulla diversificazione del business.

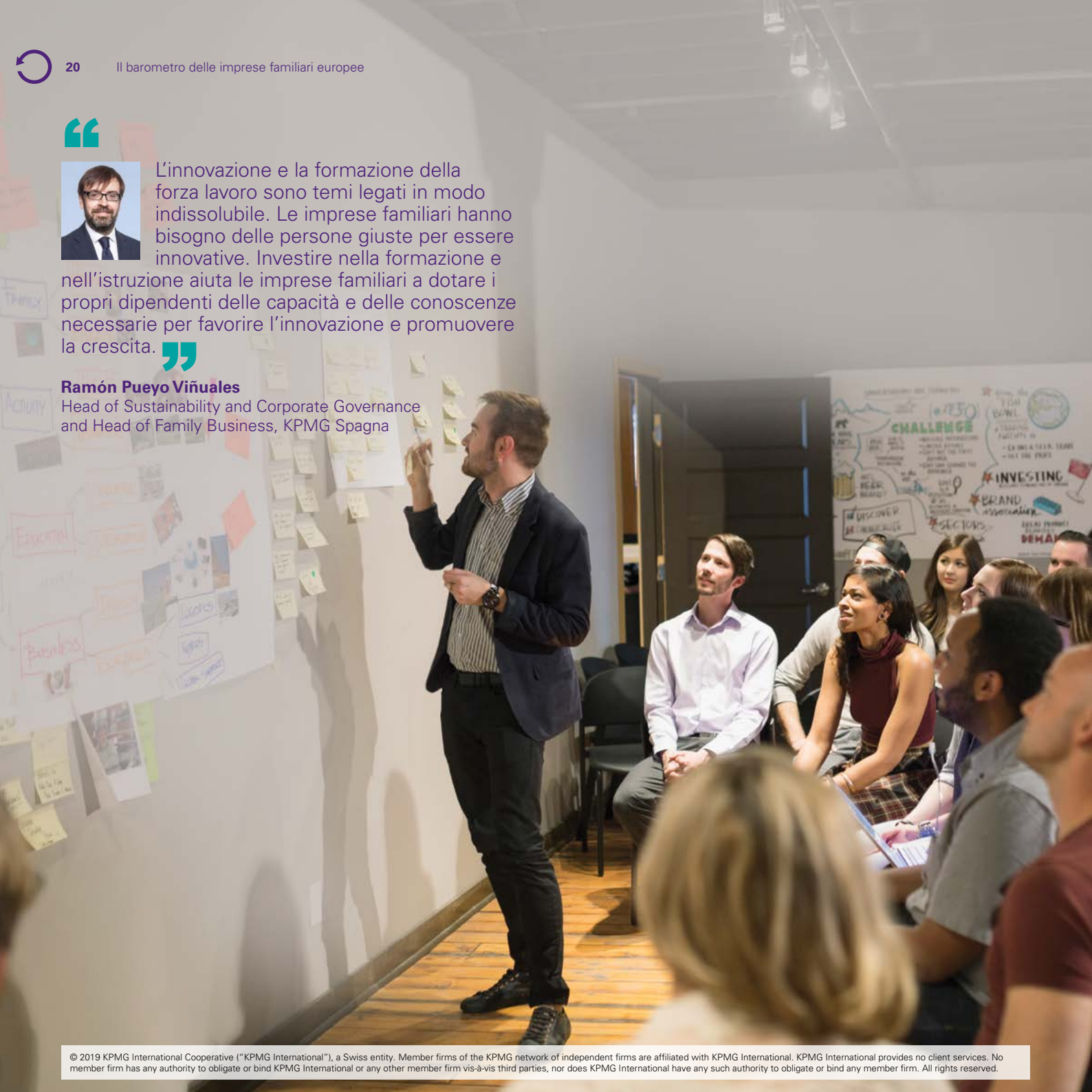


L'innovazione e la formazione della forza lavoro sono temi legati in modo indissolubile. Le imprese familiari hanno bisogno delle persone giuste per essere innovative. Investire nella formazione e nell'istruzione aiuta le imprese familiari a dotare i propri dipendenti delle capacità e delle conoscenze necessarie per favorire l'innovazione e promuovere la crescita.



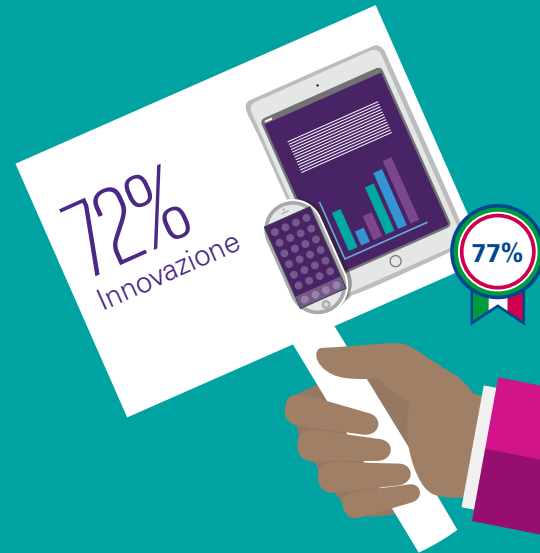
Ramón Pueyo Viñuales

Head of Sustainability and Corporate Governance and Head of Family Business, KPMG Spagna





Quali sono le priorità della sua impresa familiare per i prossimi due anni?



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



Risultati del campione italiano



Guardare al futuro:

i piani di investimento



L'indipendenza e l'autonomia delle imprese familiari può rivelarsi un vantaggio notevole quando è necessario prendere decisioni sugli investimenti da effettuare. Per essere reattive e rispondere velocemente ai cambiamenti in atto, le imprese familiari devono avere a disposizione i fondi e le risorse necessarie e devono poter decidere di allocarle nel minor tempo possibile quando la necessità si concretizza.

Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG Italia





Nel prossimo anno le imprese familiari europee hanno intenzione di concentrare i propri investimenti in tre aree principali: l'attività caratteristica (27%), l'innovazione e la tecnologia (25%) e la formazione delle risorse umane (22%). A seguire gli intervistati hanno indicato l'espansione geografica (13%) e la diversificazione (12%).

In generale le imprese familiari europee ritengono l'innovazione una componente chiave per sostenere la crescita futura del business.

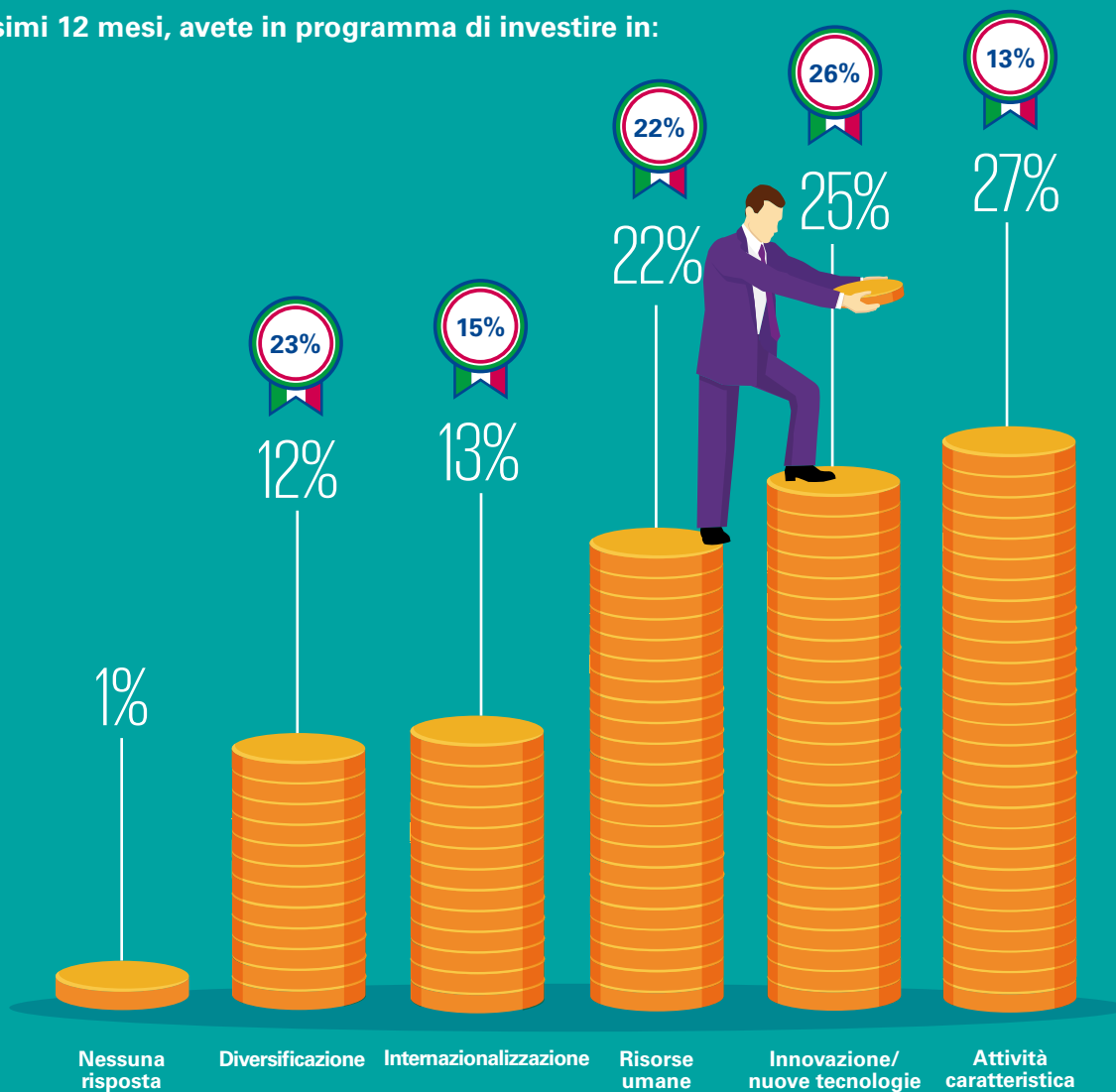
Se sull'innovazione le imprese familiari italiane seguono il trend europeo (26%), la seconda priorità indicata dai rispondenti italiani per il prossimo anno è l'espansione geografica (23%), mentre solo il 13% investirà nell'attività caratteristica. Evidentemente le imprese familiari italiane si rendono conto di aver accumulato un certo ritardo nei processi di internazionalizzazione e di essere ancora troppo legate al proprio territorio, tanto da dover dedicare molti investimenti alla ricerca di opportunità imprenditoriali all'estero.

Le imprese familiari di dimensioni minori sono più propense ad investire nella loro attività caratteristica: se la percentuale delle imprese di maggiori dimensioni (con più di 1.000 dipendenti) che ha in programma di investire nella propria attività caratteristica è il 23%, questo dato arriva al 30% se si parla di imprese familiari con meno di 50 dipendenti. Questo non sorprende, in quanto è più probabile che siano le imprese familiari più grandi a competere con aziende di maggiori dimensioni sul mercato globale, per cui gli investimenti che non riguardano le attività caratteristiche diventano essenziali in un'ottica di sopravvivenza dell'impresa, non solo per la crescita.

È inoltre interessante rilevare come l'8% delle imprese familiari che hanno subito una riduzione dell'organico nell'ultimo anno stiano pianificando di investire in risorse umane nei prossimi 12 mesi. Questo dato va confrontato con l'1% delle imprese familiari che sono cresciute dello 0-20% nello scorso anno e con il 5% delle imprese che sono cresciute di più del 20% nello stesso arco temporale.



Nei prossimi 12 mesi, avete in programma di investire in:



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



Risultati del campione italiano



A volte si pensa, erroneamente, che le imprese familiari siano troppo tradizionaliste o non al passo coi tempi. Nulla di più sbagliato. Sebbene radicate nella propria storia, le imprese familiari hanno sempre un occhio rivolto al futuro.

Lo si evince dal fatto che sperano che l'Unione Europea dedichi un maggiore impegno per permettere ai giovani di accedere all'istruzione e alla formazione necessarie per prepararsi al futuro mondo del lavoro.



Udo Vetter

Presidente,
European Family Businesses (EFB)





Passaggio generazionale: prepararsi a cedere il controllo



Il passaggio generazionale è un tema importante e sfidante per tutte le imprese familiari. Trasferire il controllo dell'attività nelle mani delle nuove generazioni e lasciare il proprio ruolo è uno dei momenti più difficili per un imprenditore che è stato a capo della sua azienda per anni. Il trasferimento della proprietà e della gestione dell'impresa familiare alla nuova generazione può causare discussioni all'interno della famiglia e tutte le decisioni devono sempre tenere in considerazione sia gli interessi del business, sia quelli della famiglia stessa. Per questo motivo, alcuni imprenditori cercano di rimandare il passaggio generazionale fino all'ultimo.

KPMG e EFB si aspettano che il tema del passaggio generazionale avrà un'importanza cruciale per le imprese familiari europee e mondiali nei prossimi 5-10 anni.

In questo arco temporale, infatti, a livello globale si registrerà un trasferimento della ricchezza intergenerazionale mai osservato prima. Si prevede che entro il 2030 a livello globale verranno trasferiti 15,4 mila miliardi di Dollari, 3,2 dei quali solo in Europa⁽¹⁾.



Nelle imprese familiari con una lunga storia, i posti di comando sono spesso ancora

occupati dai membri della famiglia. In futuro, tuttavia, le cose potrebbero cambiare. Le famiglie dovranno affidarsi alle competenze di manager esterni alla famiglia, che potranno assumere anche ruoli di leadership esecutiva, per favorire l'innovazione e sostenere la crescita, soprattutto in un contesto complesso ed in continua evoluzione. ”

Tom McGinness

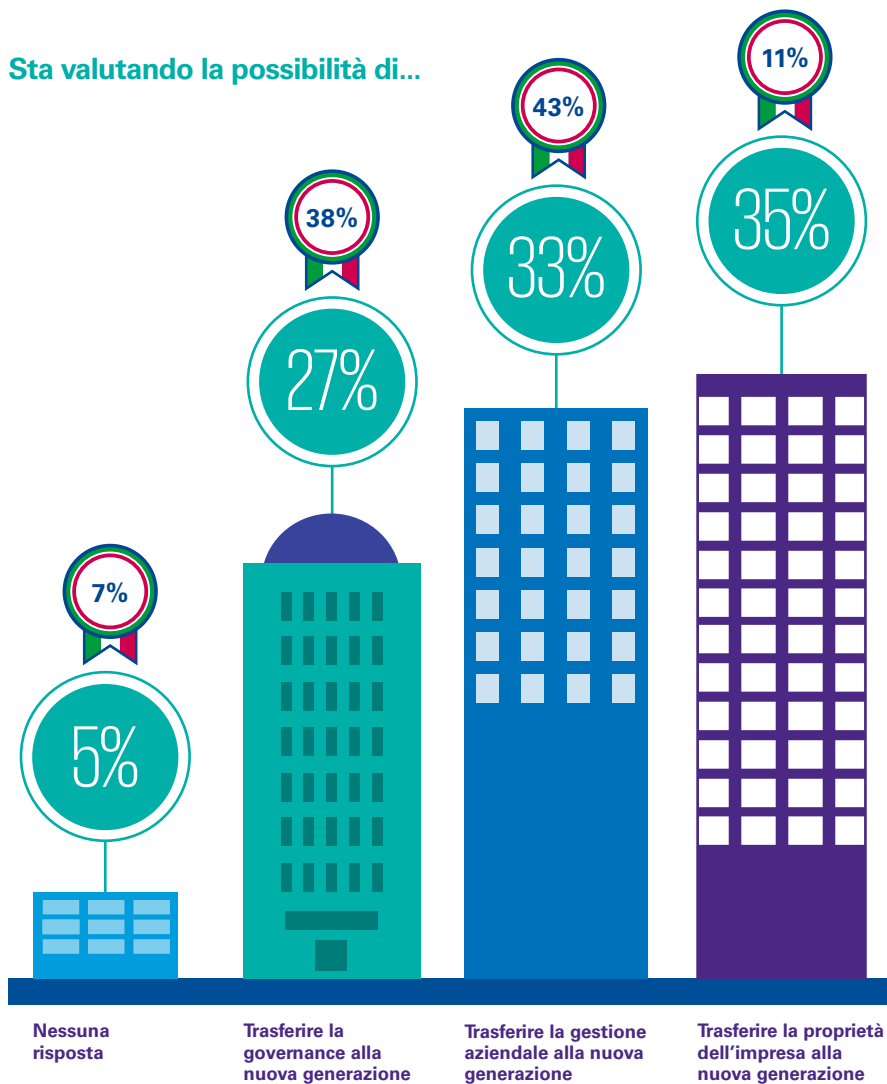
Global Co-leader, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International, Partner, KPMG Enterprise Regno Unito

⁽¹⁾ Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

Secondo i risultati del sondaggio di quest'anno, il 35% degli intervistati sta valutando la possibilità di trasferire la proprietà dell'impresa alle nuove generazioni, mentre il 33% di essi pianifica di trasferire le responsabilità gestionali. Una percentuale inferiore di rispondenti, il 27%, ha in programma di trasferire alle nuove generazioni le responsabilità di governance, a dimostrazione del fatto che la vecchia generazione desidera ancora mantenere uno stretto controllo sull'attività.

La successione aziendale delle imprese familiari potrebbe non essere un semplice passaggio di testimone alla nuova generazione. Se oggi l'84% delle imprese familiari ha come presidente o direttore generale un membro della famiglia, solo il 62% di esse ritiene che sarà un membro della famiglia ad occupare questi ruoli nei prossimi anni. Allo stesso modo, oggi il 69% delle imprese familiari di maggiori dimensioni (più di 1.000 dipendenti) ha un direttore generale che fa parte della famiglia, mentre solo il 52% di esse si aspetta di confermare questo trend in futuro. Questo indica che, con la crescita dell'azienda e in un ambiente imprenditoriale sempre più complesso, le famiglie iniziano a riconoscere la necessità di una leadership gestionale più forte, anche composta da figure esterne alla famiglia stessa. Avere un direttore generale che non fa parte della famiglia potrebbe essere anche un modo per stemperare eventuali tensioni tra i

Sta valutando la possibilità di...



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.

Risultati del campione italiano



membri della famiglia, specialmente per le imprese familiari che esistono ormai già da 5 o 6 generazioni.

La spinta a preservare e sostenere la cultura che sta alla base dell'impresa familiare è, tuttavia, molto radicata. La maggior parte delle imprese preferirebbe nominare come direttore generale un membro della famiglia in caso non ci siano grandi differenze di qualifica tra candidati interni o esterni alla famiglia, o qualora non vi sia alcun valore aggiunto nell'assumere un 'outsider'.

Le imprese familiari stanno adottando meccanismi formali

Negli ultimi anni sono stati introdotti diversi meccanismi per aiutare le famiglie nella gestione e nella governance delle loro imprese, compreso il tema del passaggio generazionale. Si pensi, ad esempio, ai family office, ai consigli di amministrazione formali e ai patti di famiglia. Nonostante ciò le imprese familiari sembrano ancora riluttanti ad adottare queste misure.

Secondo i risultati del sondaggio, solo un quarto delle imprese familiari si è dotato di un accordo tra azionisti (26%, in Italia 21%) o di un consiglio di amministrazione formale (24%, in Italia 42%).

Quando le aziende crescono e la loro struttura diventa più complessa, cambiano le necessità di governance e nasce l'esigenza di un consiglio di

amministrazione più formale: gli accordi tra azionisti sono più comuni tra le imprese familiari più piccole, mentre i consigli di amministrazione sono più diffusi tra le imprese familiari con un organico di più di 250 dipendenti.

Il 17% dei rispondenti al sondaggio si riunisce in meeting familiari strutturati e il 12% ha introdotto un patto di famiglia al quale fare riferimento. Il 10% ha, invece, costituito un consiglio consultivo formale.

Solo l'8% delle imprese familiari intervistate è dotato di un family office, un dato che sale al 14% per le imprese familiari di più recente fondazione (che esistono da meno di 20 anni).

Il fatto che siano relativamente poche le imprese che sono dotate di una governance strutturata è sorprendente, ma ciò può essere dovuto alle differenti visioni da parte degli intervistati su cosa sia effettivamente una struttura di governance. Tutte le imprese, qualunque sia la loro dimensione, necessitano di strutture di governance formali e in questo le imprese familiari non rappresentano un'eccezione. Ad oggi, molte imprese familiari preferiscono non formalizzare meccanismi di governance e scelgono di agire secondo regole non scritte, consuetudini e tradizioni. In Italia, ad esempio, più del 20% delle imprese familiari ha un amministratore unico e le famiglie non sentono la necessità di cambiare questo approccio.



Le imprese familiari sanno che per gestire il business è necessaria una figura professionale eccezionale. C'è bisogno di persone di grande talento, che lavorino sodo e che abbiano uno spiccato senso degli affari. Tutte qualità che non si possono ereditare. A volte questo talento è presente nelle nuove generazioni, mentre in altri casi il giusto leader si trova all'esterno della cerchia familiare.

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG Grecia



Questo stile informale o implicito di governance può funzionare, ma ha dei limiti. Quando questo approccio non è più sostenibile, le imprese familiari devono necessariamente dotarsi di strutture più formalizzate.

Preoccupa, in particolar modo, l'apparente mancanza di un consiglio di amministrazione effettivo presso tantissime imprese familiari europee. Questi organi di governo sono molto importanti, in quanto garantiscono la supervisione e un punto di vista indipendente, elementi di cui le imprese familiari hanno bisogno per rimanere fedeli ai propri valori, raggiungere gli obiettivi ed evitare rischi non necessari. Tutte le imprese familiari dovrebbero investire tempo e risorse per stabilire pratiche di governance più formali e dovrebbero iniziare questo percorso prima che questo passaggio diventi una necessità stringente, in modo tale che sia le famiglie sia le imprese abbiano il tempo di testare i nuovi meccanismi e di verificare che funzionino in modo efficace.

La pianificazione del passaggio generazionale pone nuove sfide

Quando arriva il momento di trasferire la gestione o la governance, gli intervistati affermano che la sfida maggiore è trovare la persona adatta al ruolo: il 32% degli intervistati ritiene sia difficile o molto difficile individuare il giusto successore.



Su questo si trovano d'accordo i rappresentanti sia della nuova sia della vecchia generazione.

Il 29% degli intervistati ritiene che motivare il successore sia una sfida importante, anche questo un tema che mette d'accordo sia le vecchie sia le nuove generazioni.

A seguire, i partecipanti al sondaggio hanno dichiarato di essere preoccupati per la formazione che il nuovo leader dovrà ricevere per poter assumere il controllo dell'attività (26%) e per i conflitti familiari dovuti al passaggio generazionale (24%). È interessante notare come siano le nuove generazioni ad essere maggiormente preoccupate per questi temi, in particolare riguardo ai conflitti familiari. Il 32% degli intervistati della vecchia generazione ha dichiarato che non sarebbe difficile gestire i conflitti familiari, un pensiero condiviso solo dal 18% delle nuove generazioni.

Queste ultime sono, inoltre, maggiormente preoccupate di fornire il giusto supporto al management durante il periodo di transizione (il 20% delle nuove generazioni ha dichiarato che si tratta di una sfida) e di mantenere buoni rapporti con gli stakeholder (15%).

La preoccupazione in merito al supporto da dare al successore è comprensibile: la nuova generazione vuole, infatti, che il business rifletta i propri valori e teme che il successore rispecchi maggiormente quelli della vecchia generazione.

Rispetto alle figure esterne alla famiglia, i membri della famiglia sono più ottimisti riguardo alla possibilità di superare con successo tutte le sfide legate al passaggio generazionale. Il 46% dei membri della famiglia ritiene che non sarà difficile supportare il management durante la transizione, rispetto al 32% delle figure esterne alla famiglia. Il 54% dei membri della famiglia dichiara che non sarà difficile mantenere buoni rapporti durante la transizione, rispetto al 44% delle figure esterne alla famiglia. Il 40% dei membri della famiglia non si aspetta grandi difficoltà in fase di formazione del successore, pensiero condiviso dal 26% delle figure esterne alla famiglia.

Il passaggio generazionale pone le imprese familiari europee davanti a numerose sfide: la principale, secondo gli intervistati, è rappresentata dalla gestione delle conseguenze emotive del trasferimento della proprietà e del passaggio di consegne (37%). Inaspettatamente, la vecchia generazione sembra essere meno preoccupata all'idea del passaggio di testimone: il 28% degli intervistati senior afferma che non sarà per nulla difficile cedere il comando dell'attività, rispetto al 12% delle nuove generazioni.

Gestire le implicazioni fiscali legate al passaggio generazionale è un'altra importante preoccupazione: il 35% degli intervistati la ritiene una sfida



Le imprese familiari si stanno ispirando sempre più alle grandi società quotate, prendendo spunto

da loro in merito alle pratiche di governance. Man mano che l'impresa cresce e diventa più complessa, infatti, la necessità di una governance strutturata diventa più stringente. Le famiglie si stanno rendendo conto di avere bisogno di un piano ben strutturato per prepararsi al massiccio trasferimento di ricchezza che avrà luogo nel prossimo decennio.

Daniel Trimarchi

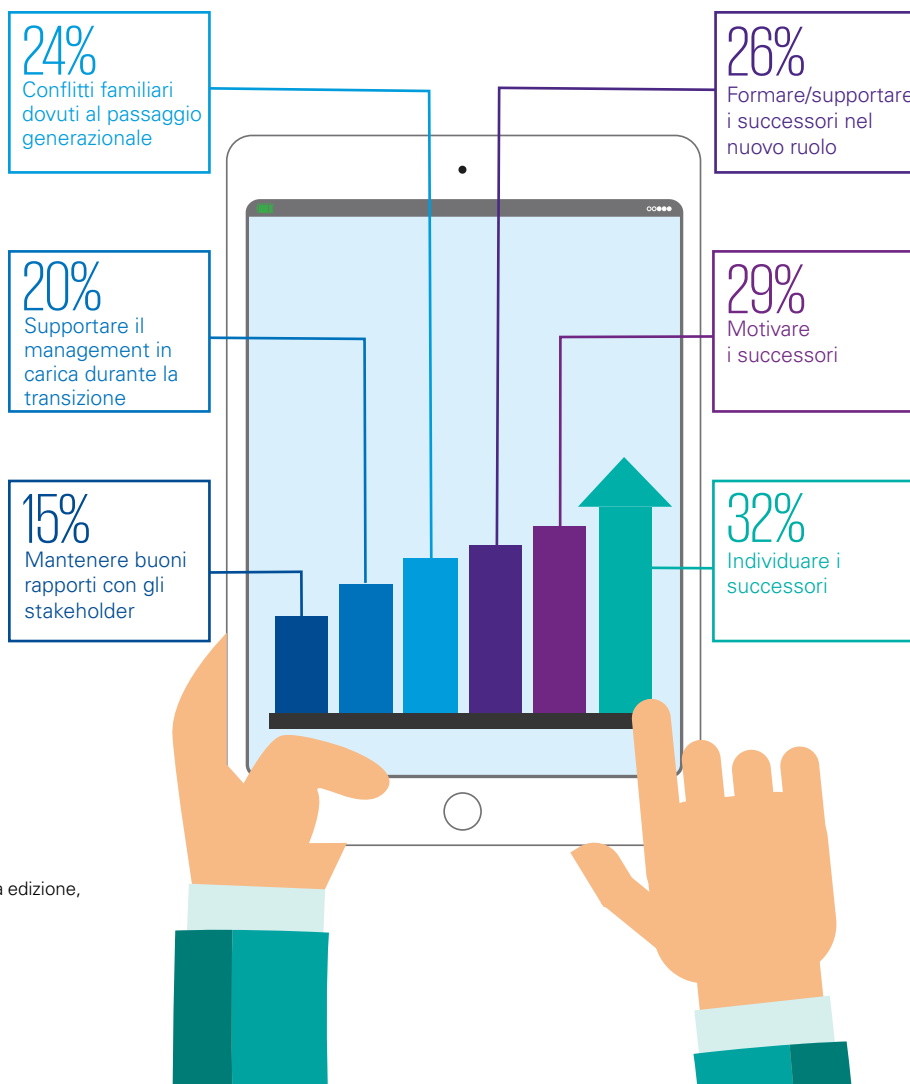
Program Director,
KPMG Enterprise, Global Centre of
Excellence for Family Business,
KPMG International

fondamentale, maggiormente sentita dalle nuove generazioni.

Il 22% dei partecipanti al sondaggio ritiene che superare le tensioni familiari si rivelerà un'importante sfida. Le vecchie generazioni si dimostrano meno preoccupate in merito ai conflitti familiari generati dal trasferimento della proprietà: il 31% degli intervistati della vecchia generazione non crede ci saranno difficoltà, mentre solo il 12% delle nuove generazioni condivide questo ottimismo.

Le imprese familiari di piccole dimensioni sembrano più fiduciose riguardo alla gestione dei conflitti familiari: il 50% degli intervistati a capo di imprese con meno di 50 dipendenti ritiene che la gestione di questo problema non sarà difficile, rispetto al 36% degli intervistati che lavorano in imprese con più di 1.000 dipendenti.

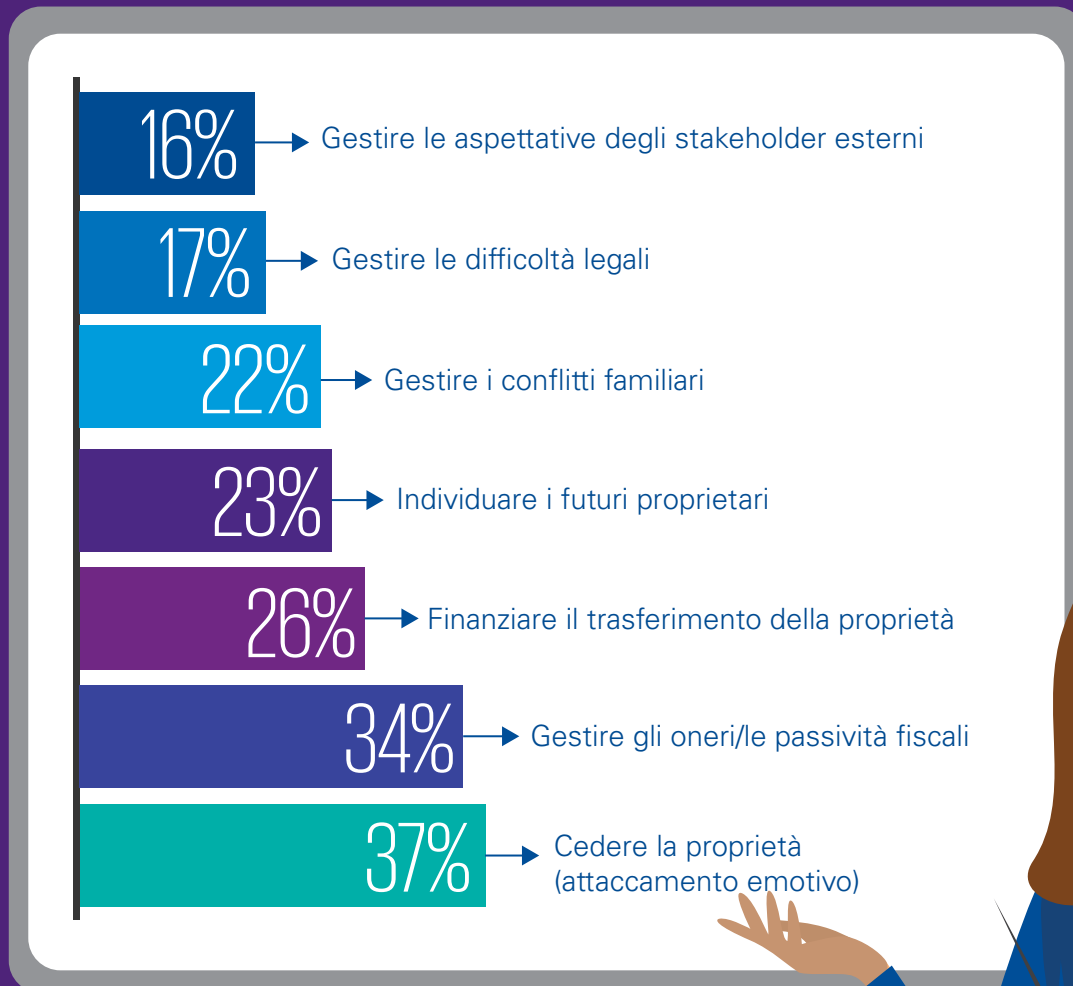
Quali sono le principali criticità nel processo di trasferimento della gestione e della governance dell'impresa?



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



Quali sono le principali criticità nel processo di trasferimento della proprietà?



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



(Dis)allineamento

generazionale





Il conflitto generazionale è assolutamente 'naturale': diverse generazioni vedono il mondo con occhi molto diversi. Le imprese familiari europee non sono certo immuni da queste problematiche. Tuttavia, secondo i risultati del sondaggio, le famiglie condividono visioni simili su molti aspetti.

In generale, una buona parte degli intervistati si sente d'accordo o molto d'accordo con le altre generazioni su diversi aspetti legati al business: nuovi prodotti e servizi (54%), responsabilità sociale d'impresa (53%), strategia aziendale (49%), coinvolgimento della famiglia (49%), piani di successione (46%), finanziamenti per la crescita (46%) e stile di leadership (40%).

Le vecchie generazioni sono più fiduciose in materia di convergenza intergenerazionale rispetto alle nuove generazioni. Inoltre, maggiori sono le dimensioni delle imprese familiari più è probabile che gli intervistati riferiscano di una forte convergenza intergenerazionale. Il 13% degli intervistati appartenenti alle nuove generazioni afferma che il disaccordo è più che altro su questioni di crescita finanziaria, condiviso dal 9% delle vecchie generazioni.

L'ottimismo delle vecchie generazioni, che si percepisce in tutte le risposte al sondaggio di quest'anno, può essere dovuto alla loro esperienza e al fatto

che hanno guidato le loro imprese attraverso innumerevoli cicli congiunturali caratterizzati da diversi alti e bassi. Le vecchie generazioni spesso fanno fatica a comprendere le preoccupazioni e i punti di vista delle nuove generazioni e questo può portare ad incomprensioni, frustrazione e potenziali conflitti. Allo stesso tempo, le nuove generazioni sentono il peso della responsabilità di confermare o superare i successi imprenditoriali di chi li ha preceduti.

KPMG e EFB auspicano che il passaggio generazionale sia un processo graduale e non un singolo evento. Le vecchie generazioni devono fare uno sforzo condiviso per introdurre le nuove generazioni all'interno dell'impresa seguendo un percorso graduale, iniziando a delegare una parte del controllo che finora hanno esercitato e permettendo alle nuove generazioni di trovare il proprio ruolo e il proprio posto all'interno dell'azienda. Questo permette un passaggio graduale che consente ai giovani di trovare il giusto equilibrio quando la vecchia generazione è ancora disponibile a dare una mano, consigliarli e guidarli. La vecchia generazione deve essere in grado di ascoltare le idee e le preoccupazioni della nuova generazione con una mente aperta, confrontandosi e collaborando con essa per trovare un punto d'incontro.



La sostenibilità

ha un'importanza crescente



La sostenibilità sta assumendo un'importanza crescente per le aziende di tutta

Europa. I consumatori guardano con interesse alle politiche di sostenibilità attivate dalle aziende. Le imprese familiari di qualsiasi dimensione, soprattutto se attive nel consumer market, devono impegnarsi attivamente su queste tematiche.

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and Regional Development, KPMG Belgio





La sostenibilità è un tema fondamentale per le imprese familiari europee: il 37% degli intervistati afferma che la sostenibilità occupa un ruolo molto importante nella strategia imprenditoriale, mentre un ulteriore 16% lo ritiene estremamente importante. La sostenibilità assume un'importanza ancora maggiore al crescere della dimensione dell'impresa: è ritenuta importante o molto importante per la strategia imprenditoriale dal 45% delle aziende familiari con meno di 50 dipendenti, mentre il dato arriva al 66% per le imprese con più di 1.000 dipendenti.

Ciò non significa che alle piccole imprese familiari non interessi la sostenibilità: un'azienda che deve cercare di gestire al meglio le pressioni sulla redditività potrebbe avere maggiori difficoltà a concentrarsi anche sui temi di sostenibilità e il dato potrebbe semplicemente riflettere una scarsa disponibilità di tempo e risorse per focalizzarsi sul tema.

Le imprese europee di minori dimensioni, familiari e non, avrebbero bisogno di supporto e aiuti per diventare più sostenibili, in termini di incentivi finanziari, servizi di consulenza o altro.

Le imprese familiari europee sono molto orgogliose della loro capacità di contribuire al benessere delle comunità nelle quali sono inserite e sono molto attente alla loro reputazione. Esse riconoscono che la sostenibilità è un fattore fondamentale per attrarre e trattenere i giovani talenti.

L'interesse verso tematiche di sostenibilità nasce prevalentemente dai membri della famiglia più giovani, che sono cresciuti in un mondo che deve affrontare l'emergenza climatica e sono quindi convinti che la sostenibilità sarà un fattore critico e che tali spinte impatteranno sia l'attività aziendale sia la società. Le nuove generazioni sono determinate a far sì che in futuro le proprie aziende si impegnino maggiormente sul fronte dell'ambiente e della sostenibilità, anche trascendendo i confini dell'impresa e andando a permeare il modo in cui la famiglia stessa investe. Considerando la massiccia quantità di ricchezza che verrà trasferita alle nuove generazioni nei prossimi anni, questo potrebbe avere forti ripercussioni sulla comunità imprenditoriale europea.



Oggi le imprese familiari europee non ritengono che l'emergenza climatica rappresenti una priorità per l'Unione

Europea, ma è probabile che le cose cambino non appena le nuove generazioni assumeranno il controllo. Esse sono, infatti, molto più sensibili a tematiche quali la sostenibilità e l'ambiente e ci aspettiamo perciò che in futuro chiederanno azioni più incisive all'Unione Europea.



Jesús Casado

Segretario generale,
European Family Businesses (EFB)

A high-angle, top-down photograph of a man in a grey suit and glasses walking down a modern, white, curved staircase. The staircase has a unique design with wide, white, curved balustrades that create a sense of depth and movement. The man is looking down, and his shadow is cast on the steps. Other people are partially visible at the top of the stairs, one holding a tablet.

Impegnate nel progetto europeo



Le imprese familiari europee si aspettano che la nuova Commissione Europea e il nuovo Parlamento Europeo, eletti nella primavera del 2019, si concentrino su politiche atte a favorire il libero scambio di beni e servizi.

Il 35% degli intervistati ritiene che la priorità dell'Unione Europea dovrebbe essere il completamento del mercato unico europeo, un tema che sta a cuore soprattutto alle imprese più grandi.

Il 20% dei partecipanti al sondaggio ritiene che la priorità europea dovrebbe essere quella di farsi portavoce del libero scambio globale, una quota che sale al 30% per gli intervistati britannici, forse in conseguenza dei timori legati alla Brexit.

Il 21% degli intervistati ritiene che la priorità dell'Unione Europea dovrebbe essere assicurare che il sistema scolastico prepari in maniera adeguata gli studenti al mondo del lavoro.

Data l'importanza della sostenibilità per molte imprese familiari, sorprende il fatto che solo il 13% degli intervistati ritiene che l'Unione Europea dovrebbe assumere un ruolo guida nella lotta ai cambiamenti climatici. Solo il 10% dei rispondenti afferma che le norme in materia di economia digitale debbano rappresentare una priorità per l'Unione Europea.

È incoraggiante notare che ciò che le imprese familiari si aspettano dall'Europa combacia con il piano di riforme della Commissione Europea e del Parlamento Europeo appena costituiti. Espandere e rafforzare il mercato unico, agire in maniera compatta per promuovere il libero scambio in Europa e a livello globale e investire affinché le giovani generazioni abbiano i mezzi e le competenze per affrontare un mondo del lavoro sempre più digitalizzato: sono queste alcune delle iniziative per garantire un futuro prospero per l'Europa e per le imprese familiari europee.



Le imprese familiari europee hanno le idee chiare riguardo ai temi su cui dovrebbero concentrarsi le istituzioni europee e i governi nazionali.

Vogliono che si compia il processo di consolidamento del mercato unico europeo, perché sono consapevoli che solo un mercato unico permetterà alle imprese europee, e all'economia europea in generale, di prosperare nel lungo termine.



Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)



**A grandi passi
verso il**
futuro



Da sempre le imprese familiari svolgono un ruolo fondamentale nell'economia europea. Nel corso dei decenni e dei secoli hanno dimostrato come una prospettiva di lungo termine sia fondamentale per riuscire a prosperare in ogni tipo di situazione. Possono sfruttare la loro esperienza come un faro per il futuro per affrontare le sfide che si presenteranno.

Le imprese familiari europee sono ottimiste e sono consapevoli di cosa è importante per continuare a crescere e avere successo nel lungo termine: focalizzarsi sull'innovazione, investire sulle

competenze e sulla formazione dei propri dipendenti e diversificare il business.

Le imprese familiari hanno avuto un così grande successo proprio grazie alla loro capacità di capire la necessità di evolvere nel tempo. Tutte le aziende, e i paesi, dovrebbero prenderle come esempio.

Oggi l'Europa e il resto del mondo si trovano davanti ad un gran numero di cambiamenti economici, ambientali e sociali. È il momento di essere coraggiosi ed evolvere per adattarsi alle trasformazioni in atto.



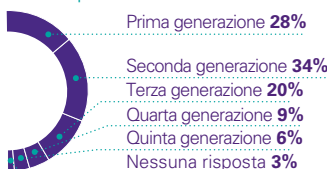
Metodologia

‘Il barometro delle imprese familiari europee’ si basa sui risultati di un sondaggio online. Complessivamente sono stati raccolti 1.613 questionari (di cui oltre 150 in Italia) compilati nel periodo tra il 13 maggio e il 19 luglio 2019. Giunto all’ottava edizione, il sondaggio monitora i principali trend e le sfide delle imprese familiari in Europa.

Profilo dei partecipanti al sondaggio

1. Quale generazione è attualmente coinvolta nelle seguenti attività:

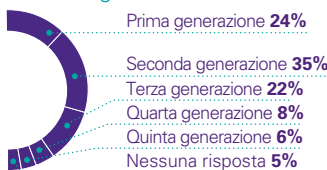
1.1 Proprietà



1.2 Governance



1.3 Management

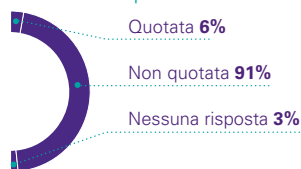


2. Per quanto riguarda l’assetto proprietario della sua impresa...

2.1 qual è la percentuale detenuta dalla famiglia?



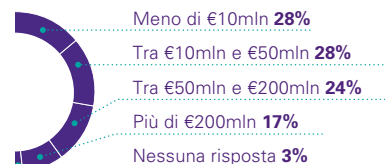
2.2 la sua impresa familiare è...



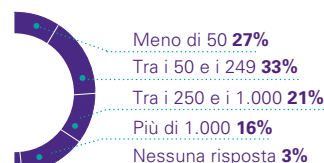
3. Da quanto tempo la sua impresa è di proprietà della famiglia?



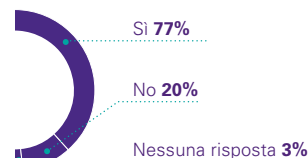
4. Qual è all’incirca il fatturato annuo della sua impresa?



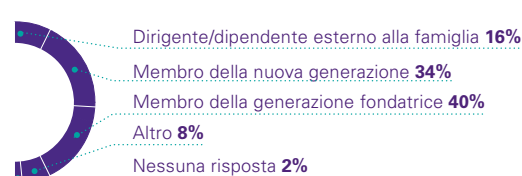
5. Quanti dipendenti conta all’incirca la sua impresa (equivalenti a tempo pieno)?



6. Lei è un membro della famiglia?



7. Lei è...



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, ottava edizione, KPMG International, 2019.



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

Per ulteriori informazioni, potete contattare uno dei nostri professionisti esperti elencati nelle pagine seguenti. KPMG e European Family Businesses (EFB) vogliono dare continuità a questo progetto di ricerca per 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 risposte provenienti dai seguenti paesi:

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





Ringraziamenti

KPMG e European Family Businesses ringraziano tutti coloro che hanno contribuito allo studio:

- **Jonathan Lavender**
Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Israele
- **Tom McGinness**
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise Regno
Unito
- **Olaf Leurs**
Tax partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG Paesi Bassi
- **Udo Vetter**
Presidente,
European Family Businesses (EFB)
- **Jesú Casado**
Segretario generale,
European Family Businesses (EFB)
- **Darius Movaghar**
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
- **Vangelis Apostolakis**
Deputy Senior Partner, KPMG Grecia
- **Chelsey Byng**
Marketing Manager, KPMG
Enterprise, KPMG International
- **Patrick De Schutter**
Partner, Head of Family Businesses
and Regional Development, KPMG
Belgio
- **Melany Eli**
Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Vera-Carina Elter**
Head of People e KPMG Enterprise,
KPMG Germania
- **Miranda van Engelen**
Business Developer, KPMG Meijburg
& Co, KPMG Paesi Bassi
- **Marc Fink**
Manager,
KPMG Germania
- **Ken McCracken**
Family Governance Consultant
- **Silvia Rimoldi**
Partner,
KPMG Italia
- **Luís Silva**
Associate Partner,
KPMG Portogallo
- **Daniel Trimarchi**
Program Director,
KPMG Enterprise, Global Centre
of Excellence for Family Business,
KPMG International
- **Ramón Pueyo Viñuales**
Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family
Business, KPMG Spagna

European Family Businesses

European Family Businesses (EFB) è la federazione delle associazioni nazionali dell'Unione Europea 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 ed aziende 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 tutte le sfide, indipendentemente dalla dimensione o dallo stadio 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/it



Il Centro di Eccellenza Globale di KPMG per le Imprese Familiari

Proprio come la vostra famiglia, anche la vostra impresa è in continua evoluzione. Le imprese familiari sono uniche e hanno necessità, obiettivi e criticità che le differenziano da qualsiasi altra azienda.

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 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.

Il Centro di Eccellenza di KPMG per le Imprese Familiari è presente anche in Italia con consulenti esperti, che comprendono le dinamiche di un'impresa familiare e lavorano con voi per fornirvi consulenze su misura e per guidare la vostra azienda verso il successo.

Silvia Rimoldi

Partner, KPMG Italia

srimoldi@kpmg.it

Per maggiori informazioni: www.kpmg.com/it

Contatti

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

International

Jonathan Lavender

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

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise, Family
Business, KPMG International, Partner,
KPMG Enterprise Regno Unito
T: +44 20 76945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Olaf Leurs

Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co, KPMG Paesi Bassi
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Melany Eli

Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
T: +1 416 224 4673
E: melanyeli@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Program Director, KPMG Enterprise, Global
Centre of Excellence for Family Business,
KPMG International
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Europa

Jesús Casado

Segretario generale,
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Darius Movaghar

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

Udo Vetter

Presidente,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0)2 893 97 10
E: president@europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase

Director,
KPMG Andorra
T: +376 81 04 45
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás

Director,
Empresa Familiar Andorrana (EFA)
T: +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

Peter Humer

Partner,
KPMG Enterprise Austria
T: +43 732 6938 2212
E: phumer@kpmg.at

Belgio

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and
Regional Development,
KPMG Belgio
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Croazia

Zoran Zemlic

Director,
KPMG Enterprise Croazia
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****Martin Hrdlík**

Partner,
KPMG Repubblica Ceca
T: +420 222 123 392
E: mhrdlik@kpmg.cz

Danimarca**David Olafsson**

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

Klaus Rytz

Partner,
KPMG Enterprise Danimarca
T: +45 3038 0332
E: klausrytz@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,
Perheyrytysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyrytys.fi

Francia**Eric Thouvenel**

Head of Family Business,
KPMG Enterprise Francia
T: +33 1 55 68 20 02
E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu

Director,
FBN Francia
T: + 33 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-Francia.fr

Alexandre Montay

Director,
METI
T: + 33 1 56 26 00 66
E: a.montay@m-eti.fr

Germania**Dr Vera-Carina Elter**

Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG Germania
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Marc Fink

Senior Manager,
KPMG Germania
T: +49 711 9060-42324
E: mfink@kpmg.com

Dr Daniel Mitrenga

Head of Department, Europe and regions,
Die Familienunternehmer e.V.
T: +49 30 300 654 12
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

Johnny Hanna

Partner,
KPMG Enterprise Irlanda
T: +442890893812
E: johnny.hanna@kpmg.ie

Italia**Silvia Rimoldi**

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

Lussemburgo**Louis Thomas**

Partner,
KPMG Lussemburgo
T: +3522251515527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta**Anthony Pace**

Partner,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

David Pace

Partner,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1160
E: davidpace@kpmg.com.mt



Paesi Bassi

Arnold de Bruin

Partner,
KPMG Paesi Bassi
T: +31 6 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director,
FBNed | FamilieBedrijven Nederland
T: +31 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Norvegia

Svein Wiig

Partner,
KPMG Norvegia
T: + 47 4063 9326
E: svein.wiig@kpmg.no

Tonje Christin Norrvall

Partner,
KPMG Norvegia
T: + 47 4063 9223
E: tonje.norrvall@kpmg.no

Polonia

Andrzej Bernatek

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

Portogallo

Luís Silva

Associate Partner,
KPMG Portogallo
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das
Empresas Familiares
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Romania

René Schöb

Partner, Head of Tax and Legal,
KPMG Romania
T: +40 372 377 732
E: rschob@kpmg.com

Ramona Jurubiță

Country Managing Partner,
KPMG Romania
T: +40 372 377 795
E: rjurubita@kpmg.com

Serbia

Ivana Manigodić

Partner,
KPMG Serbia
T: +381 11 20 50 535
E: imanigodic@kpmg.com

Slovacchia

Marek Masaryk

Executive Director,
KPMG Slovacchia
T: +421 918 912 064
E: mmasaryk@kpmg.sk

Spagna

Ramón Pueyo Viñuales

Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family Business,
KPMG Spagna
T: +34 914 56 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and
Corporate Relations Instituto de la
Empresa Familiar
T: +34 915 23 04 50
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

Roman Wenk

Partner, Audit,
KPMG Svizzera
T: +41 58 249 53 03
E: rwenk@kpmg.com

Turchia

Onur Küçük

Partner,
KPMG Turchia
T: +90 2123166000
E: onurkucuk@kpmg.com

Regno Unito

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner,
KPMG Enterprise Regno Unito
T: +44 207 6945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger

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



Note

Contatti

KPMG Italia

Silvia Rimoldi

Partner

srimoldi@kpmg.it

Fabio Monti

Senior Manager

fabiomonti@kpmg.it

home.kpmg/enterprise
home.kpmg/familybusiness
home.kpmg/socialmedia



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.

© 2019 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.

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

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: novembre 2019