

PwC Family Business Survey 2014:

- **Nel mondo, le imprese a conduzione familiare avvertono la necessità di introdurre competenze professionali esterne per sopportare la pressione competitiva e gestire la trasformazione digitale.**
- **In Italia, al contrario, i membri delle famiglie sono impegnati in prima linea nel guidare il rilancio, spesso i giovani ricoprono subito posizioni di vertice senza un'adeguata preparazione, e mancano adeguate modalità per la soluzione dei conflitti interni.**
- **Emergenza passaggio generazionale: in Italia solo il 9% delle imprese ha avviato un processo di successione (16% a livello globale), il 58% non ha affrontato il tema e una famiglia su quattro non ha alcuna procedura per la gestione dei conflitti.**
- **Solo il 52% delle imprese familiari italiane registra ricavi in crescita nell'ultimo anno (65% a livello mondiale), con un crescente impatto negativo delle condizioni di mercato e della politica valutaria (per il 78% dei rispondenti italiani rappresenta la principale incognita per i prossimi 5 anni).**

MILANO, 15 Ottobre 2014 - Le imprese a conduzione familiare devono oggi esser più veloci nell'adattarsi ai cambiamenti, nell'innovare prima di altre e nell'evolvere verso una maggiore professionalità rispetto all'attuale standard di conduzione della propria attività, se il loro intento è mantenere il successo dell'impresa familiare. Queste sono solo alcune delle conclusioni a cui è giunta l'ultima **PwC Family Business Survey (FBS)**, su un campione di 2.378 dirigenti di imprese a conduzione familiare in più di 40 paesi nel mondo.

La FBS, dal titolo "***Up close and professional: the family factor***", è la settima in ordine di tempo che PwC compie a livello globale sul settore delle imprese a conduzione familiare, quest'anno ulteriormente ampliata per coprire un maggior numero di società e mercati.

Le aziende a conduzione familiare, nonostante la durissima realtà economica e le crescenti necessità di contrarre gli organici e le pressioni per produrre innovazione e gestire la governance, si mantengono dinamiche e resistenti rispetto alle sfide poste dal mercato. Il settore delle imprese familiari rappresenta circa il 70-90% del prodotto interno lordo mondiale e la sua vitalità è un efficace strumento di misura dello stato di salute dell'economia.

I dati della ricerca evidenziano la necessità di aggiungere professionalità alla propria attività, dietro la spinta della pressione competitiva, elemento pressoché assente nella survey precedente. Infatti, il 40% delle imprese afferma che la spinta a rendere più professionale la propria attività sarà una sfida chiave per avere successo nei prossimi cinque anni, così come la ricerca di maggiore professionalità tra i componenti della famiglia attivi nel business.

Federico Mussi, Middle Market Leader di PwC Italia, afferma: "È chiaro che si profilano nuove sfide; l'economia è un terreno di lavoro molto più duro e freddo che in passato per le imprese a conduzione familiare, la concorrenza è più intensa, la pressione sui prezzi è in crescita e la velocità del cambiamento continua ad accelerare. In questo ambiente, le imprese a conduzione familiare oggi comprendono che dovranno adattarsi con maggiore velocità rispetto al passato, innovare in anticipo e diventare molto più professionali nella gestione delle proprie attività."

Più competizione, più volatilità

Su scala globale, le imprese a conduzione familiare si trovano in condizioni ragionevolmente di salute, se si considera che il 65% ha registrato una crescita negli ultimi dodici mesi e che il 70% ha aspettative di crescita stabile per i prossimi cinque anni. A livello italiano, però, questa percentuale si riduce al 52% (era il 60% nel 2012).

Tuttavia, a livello mondiale la crescita futura delle imprese familiari è gravata dalle avverse condizioni di mercato e dall'incertezza valutaria, che insieme rappresentano la principale preoccupazione delle imprese familiari a livello globale (63% del campione, rispetto al 60% del 2012) e ancor di più preoccupano le imprese italiane (78%, rispetto al precedente 65% del 2012).

La capacità di innovare e dominare le nuove tecnologie, l'attrattività verso i talenti e i fondamentali per la competitività (contenimento dei costi rispetto alle tensioni sui prezzi e professionalizzazione del business) rappresentano le sfide percepite come sempre più urgenti a livello globale;

A livello italiano, si avverte diffusamente uno svantaggio percepito sul fronte dello sviluppo dell'offerta, sulla marginalità e in particolare nel controllo dei costi e dei flussi di cassa, unitamente all'esigenza di riorganizzare la gestione.

Tuttavia, la percentuale d'intervistati che dichiarano di essere preoccupati di non riuscire a trovare personale preparato entro i prossimi 12 mesi è più alta oggi, al 49%, rispetto al 2012 in cui si attestava al 43%. La percentuale, inoltre, di intervistati che individuano nella situazione generale dell'economia un fattore di ostacolo rilevante è salita dal 60% nel 2012 al 63% nel 2014.

Giorgio Elefante, Family Business Specialist di PwC Italia, commentando i risultati italiani aggiunge: "L'incertezza dei mercati e, in particolare, l'effetto cambio hanno zavorrato la capacità di risultato delle imprese familiari italiane negli ultimi dodici mesi (solo il 52% ha riportato una crescita) rispetto alle omologhe di altre nazionalità. Questo aspetto è stato sentito in modo più acuto in Italia che altrove (78% del campione italiano, rispetto al 65% della precedente edizione della FBS) forse anche in ragione di un contemporaneo svantaggio percepito sul fronte dello sviluppo dei prodotti e della capacità di marginare adeguatamente controllando costi e flussi di cassa. Tutto questo si traduce nell'esigenza di riorganizzarsi, ma in modo tipicamente italiano: con le famiglie imprenditoriali in prima linea."

La "testa" prevale sul "cuore"

In generale, le imprese a conduzione familiare hanno raggiunto standard di gestione molto più strutturati e razionali oggi, rispetto al 2012. Le priorità dichiarate sono la capacità di mantenere in vita la propria attività ed il perseguimento di un miglioramento della profittabilità. Seguono poi i fattori che renderanno queste priorità raggiungibili con successo, mentre agli ultimi posti finiscono gli elementi affettivi e più legati al "cuore" della famiglia e della comunità in cui vivono.

Solo due anni fa, il 70% degli intervistati percepiva un forte senso di responsabilità sociale nel sostegno all'economia locale e delle sue iniziative di sviluppo, mentre la FBS 2014 presenta un numero in flessione al 59%. Mussi afferma: "Se guardiamo al dettaglio delle interviste, ci appare chiaro che molte imprese a conduzione familiare ritengono di aver "fatto la loro parte" nel supporto all'economia locale in un periodo recessivo, avendo protetto e mantenuto i posti di lavoro".

Diversificare per sopravvivere?

La FBS 2014 mostra che il 68% delle imprese familiari globali ha buona capacità di esportazione, con le vendite all'estero che hanno raggiunto circa un quarto del fatturato per tutti gli intervistati. Circa tre quarti degli intervistati si attende di continuare ad esportare per i prossimi cinque anni e stima un fatturato sull'export di circa un terzo del totale.

Tuttavia, le aspettative di esportazione verso un numero significativamente maggiore di paesi rispetto a quello attuale sono basse, prevalendo invece la tendenza a consolidare i rapporti commerciali con i paesi vicini o almeno con quelli di lingua e cultura simili. Elefante chiarisce: "Questi elementi indicano una scarsa fiducia delle capacità di penetrazione in nuovi mercati da parte di molte imprese familiari estere, che spesso soffrono di provincialismo; molte aziende avrebbero probabilmente la necessità di assumere collaboratori di talento in paesi stranieri per colmare il gap, ma, non riuscendoci, perdono una via di crescita importante. Non così le imprese italiane: la forza tradizionale del *made in Italy*, del design e delle eccellenze tecnologiche, unitamente ai retaggi delle storiche svalutazioni della lira ci consegnano imprese familiari con un fatturato marcatamente più internazionale (39% rispetto al 25% del risultato complessivo), eppure più proiettate all'estero delle loro omologhe anche per il prossimo quinquennio (49% delle italiane vs. 32% del campione complessivo)."

L'imperativo economico della digitalizzazione

Nella PwC Global CEO Survey presentata quest'anno al World Economic Forum di Davos, l'81% degli intervistati ha posto il progresso tecnologico tra i tre maggiori trend globali che potranno trasformare il proprio business entro i prossimi cinque anni. Analogamente, le imprese a conduzione familiare riconoscono oggi l'impatto crescente delle tecnologie digitali, con il 79% degli intervistati che pone tale elemento tra i primi tre trend della classifica.

Un'alta percentuale delle imprese a conduzione familiare intervistate afferma di dover adattare il proprio modo di lavorare esternamente e di dover riorganizzare i propri processi di gestione interni, per sfruttare tutte le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali ed evitare di essere oggetto di acquisizioni da parte di concorrenti più avanzati tecnologicamente.

Mussi conferma i risultati italiani: "Il 72% delle imprese italiane intervistate afferma l'esigenza di adattare le organizzazioni ad un mondo sempre più digitale, ma con italico pragmatismo: il 57% delle risposte italiane (a fronte di un 53% del campione globale) indica l'esigenza di comprendere i benefici attesi dalle nuove tecnologie e conseguentemente di misurarne i risultati nel concreto". Elefante commenta: "Le nuove tecnologie sono spesso divisive a livello generazionale: mentre è facile spendere molti denari, la passione per il nuovo infiamma i più giovani, quando invece il controllo dei margini complessivi è appannaggio dei più senior. Ne sortisce una fonte di conflitto inevitabile, da prevenire con lucidità di idee e disciplina realizzativa".

Professionalizzare l'attività

È un tema ricorrente nella FBS 2014: cosa significa "professionalizzare l'attività" per l'impresa familiare? Significa dare disciplina e struttura alla propria visione imprenditoriale, insieme all'energia che da sempre ha contraddistinto l'impresa a carattere familiare. Questo le aiuterebbe ad innovare più facilmente, diversificare in modo più efficace, esportare di più e crescere più rapidamente.

Professionalizzare la famiglia

Tuttavia, improntare l'attività ad una prospettiva di crescente professionalità non è di per sé sufficiente, se non si adotta un approccio ugualmente rigoroso alla professionalizzazione dei componenti della famiglia che partecipano attivamente al business. Questo può voler dire, ad esempio, implementare dei processi che governano l'interazione tra famiglia e impresa, quali la creazione di un'infrastruttura decisionale e di canali formali comunicativi interni ben precisi. Tali elementi risulteranno essenziali in circostanze di conflitto o tensioni. Il risultato deve essere la protezione degli interessi familiari salvaguardando la sopravvivenza dell'impresa.

Gestire il passaggio generazionale

La successione in famiglia è oggi ancor più un rischio considerato che solo il 16% delle imprese afferma di aver già avviato un robusto e formale processo di successione.

A livello italiano, il tema del passaggio generazionale è altrettanto sentito (33%), ma solo il 9% delle imprese ha avviato un processo di successione, il 58% non ha approcciato l'argomento per alcuna delle posizioni di vertice dell'impresa, e una famiglia su quattro non ha alcuna procedura in essere per la gestione dei conflitti.

Il 53% del campione globale degli intervistati afferma di aver pianificato la successione per tutti, o quasi, i ruoli senior in azienda (solo il 35% in Italia), ma solo il 30% di questi piani sono realmente documentati.

Mussi al proposito avverte: "Un piano non ancora messo per iscritto non è un vero piano, ma solo un'idea. Questo problema deve essere affrontato dalle aziende familiari con lo stesso impegno e la stessa energia con cui si dedicano a migliorare la professionalità di altri aspetti del loro business. Perché, se non si definisce questo piano per tempo, l'intera impresa è a rischio". Elefante conclude: "L'argomento è ostico, perché non se ne parla volentieri e ancor meno lo si fa fuori casa o con estranei. Eppure nella maggior parte dei casi di successo la successione si prepara per tempo, si gestisce lungo un processo di co-esistenza non breve tra i membri di diverse generazioni e si realizza compiutamente quando la fiducia dei collaboratori e degli interlocutori esterni è traslata dai membri della generazione precedente ai nuovi. Il futuro va preparato per tempo, se non si vuol perderlo."

Barabino & Partners

Raffaella Nani

r.nani@barabino.it

Alice Brambilla

a.brambilla@barabino.it

Tel. + 39.02/72.02.35.35

Cell. +39.328/266.81.96

Note:

1. La PwC Family Business Survey 2014 sulle imprese a conduzione familiare per il 2014 copre un campione di aziende familiari con un fatturato tra i 5 milioni e 1 miliardo di dollari in più di 40 paesi. Le interviste ai dirigenti di 2.848 aziende si sono svolte tra il 29 aprile e il 29 agosto di quest'anno. A scopi di reportistica, sono state incluse le risposte di 2.378 intervistati.
2. La PwC Family Business Survey sulle imprese a conduzione familiare dal titolo "***Up close and professional: the family factor***" è disponibile per il download al link www.pwc.com/familybusinesssurvey.
3. PwC fornisce servizi professionali di revisione, di *advisory*, di consulenza legale e fiscale alle imprese con l'obiettivo di creare valore. PwC è un network presente in 157 paesi con oltre 195.000 professionisti, di cui 3.700 in PwC Italia. Per maggiori informazioni consultare il sito www.pwc.com.

©2014 PricewaterhouseCoopers. Tutti I diritti riservati