

CHIOMENTI

The European House
Ambrosetti



RADICI NEL FUTURO

CASTEL SAN PIETRO TERME, BOLOGNA
PALAZZO DI VARIIGNANA

21 - 22 GENNAIO 2025

1^a EDIZIONE
FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

PLATINUM PARTNERS

BPER:

forv/s
mazars

sopra & steria

DIAMOND PARTNERS

alperia

GOLD PARTNERS

CAL
SERVIZI LOGISTICI

De Cecco

TRILANTIC | EUROPE

Per ulteriori informazioni, si prega di contattare:

Carlo Cici - Partner & Head of Sustainability Practice
carlo.cici@ambrosetti.eu

Copyright The European House - Ambrosetti - Gennaio 2025

The European House
Ambrosetti

CHIOMENTI

LE RACCOMANDAZIONI PER GUIDARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

PER LE ISTITUZIONI

I. ACCELERARE IL COMPLETAMENTO DEI QUADRI NORMATIVI

Esercitare pressioni sui policy-maker per definire il contesto normativo con l'obiettivo di favorire investimenti a medio-lungo termine.

II. SEMPLIFICARE LA FINANZA PER LE PMI

Favorire l'accesso al credito per le PMI semplificando gli oneri burocratici e incentivando investimenti sostenibili, con il supporto delle istituzioni e la collaborazione delle banche.

III. SVILUPPARE PIANI DI TWIN TRANSITION A LIVELLO LOCALE

Definire Piani strategici a livello locale attraverso un insieme di politiche e di strumenti per mettere le imprese in condizione di investire nelle tecnologie verdi e digitali.

PER LE AZIENDE FAMILIARI

IV. SFRUTTARE LE SINERGIE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE

Investire in modo integrato in sostenibilità e digitalizzazione cogliendo tutte le opportunità della *Twin Transition* e favorendo economie di scala, in collaborazione con università e centri di ricerca.

V. ADOTTARE BUONE PRATICHE DI GOVERNANCE

Formalizzare accordi tra soci e piani di successione per le figure apicali, istituire un CdA diversificato e adottare processi decisionali chiari per garantire una governance efficace.

VI. ABILITARE PROGETTI DI FILIERA

Stimolare i capo-filiera a guidare il cambiamento definendo strumenti e soluzioni scalabili lungo tutta la catena del valore e promuovendo l'integrazione del costo della sostenibilità nei prezzi.

VII. COSTRUIRE ALLEANZE TERRITORIALI

Abilitare la collaborazione tra istituzioni, imprese e comunità per condividere risorse e competenze, favorendo la transizione ecologica e digitale in una logica di reciprocità.

VIII. MISURARE IL CAPITALE SOCIO-EMOZIONALE

Definire metriche condivise per rendere tangibile il valore generato dal capitale socio-emozionale, in una proposta di Tassonomia Sociale capace di valorizzare il modello impresa familiare.

PER TUTTI

IX. PROMUOVERE LA CONCENTRAZIONE PER AUMENTARE LA COMPETITIVITÀ

Favorire la concentrazione tra PMI tramite incentivi fiscali, facilitazioni al credito e finanziamenti pubblici, per aumentare produttività e capacità di investimento nella transizione sostenibile.

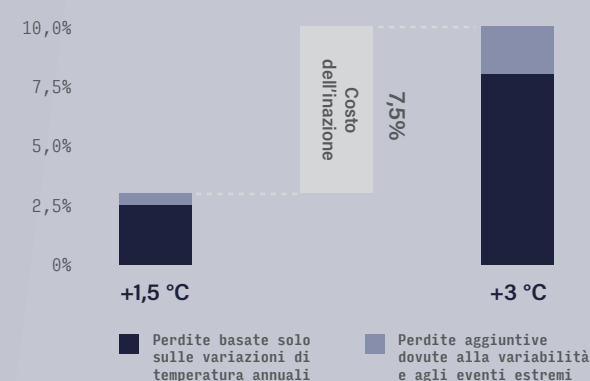
RADICI NEL FUTURO

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

1 IL CAMBIAMENTO CLIMATICO CI METTE DI FRONTE A UN NUOVO TRILEMMA PER GARANTIRE UNA *JUST TRANSITION*

Lotta al cambiamento climatico, riduzione della povertà nei Paesi in via di sviluppo e prosperità del ceto medio nelle economie avanzate: il raggiungimento di due di questi obiettivi sembra raggiungibile solo a discapito del terzo. Imprese, lavoratori, investitori, consumatori e cittadini hanno aspettative parzialmente divergenti sulla transizione sostenibile, difficili da soddisfare senza generare squilibri locali nel breve termine. La finanza ha ricevuto il compito di guidare il cambiamento ma non premia ancora abbastanza le imprese: lo sconto medio sul tasso di interesse per le più green non supera lo 0,14%.

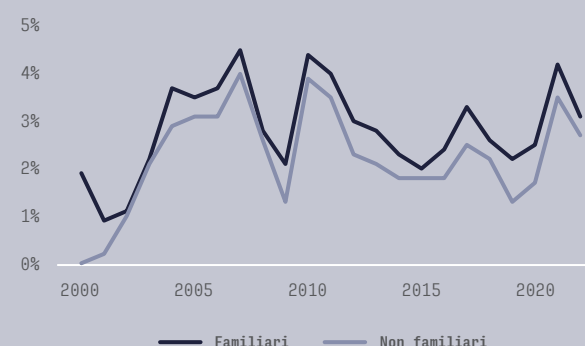
Perdita % del PIL al 2100 in uno scenario a +1,5°C e +3°C



4 IL FUTURO È NEL DNA DELLE IMPRESE FAMILIARI: STABILITÀ FINANZIARIA, RESILIENZA E CAPITALE SOCIO-EMOZIONALE

Stabilità finanziaria, affidabilità, visione di lungo termine e processi decisionali veloci rendono le imprese familiari particolarmente resilienti anche di fronte ai più gravi shock economici. Le familiari reinvestono i dividendi nell'azienda, soprattutto se il CEO ha più di 70 anni. Investono meno in innovazione, ricerca e sviluppo, ma quando lo fanno, i risultati sono maggiori, soprattutto se il CEO è un membro della famiglia. Il capitale socio-emozionale, per quanto difficile da misurare, potrebbe essere uno dei segreti alla base del successo del modello impresa familiare.

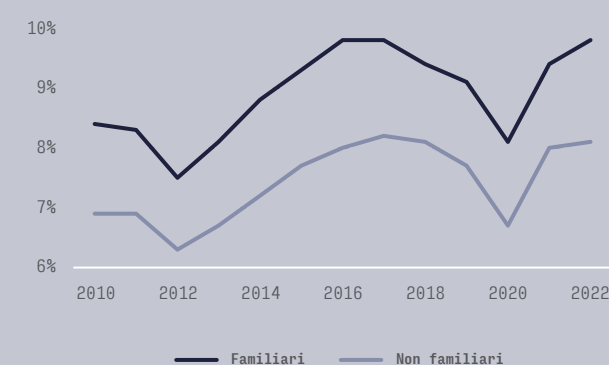
Spread economico medio delle imprese quotate a livello internazionale



2 LE FAMILIARI BATTONO SUL MERCATO LE NON FAMILIARI, GUIDANO LA CRESCITA DEL SISTEMA PAESE MA RESTANO INDIETRO SULLA PRODUTTIVITÀ

Potenza economica a livello internazionale e pilastro inossidabile del nostro Paese: in Italia, le aziende familiari rappresentano l'81% delle imprese e generano il 68% del PIL. Tra il 2010 e il 2022, hanno mostrato un tasso di crescita (CAGR) superiore a quello delle non familiari (rispettivamente 8,9% vs 8,1%). Registrano un ritorno sull'investimento (ROI) sempre più elevato (9,8% vs 8,1%) e un livello di indebitamento inferiore (3,9 vs 5,8). La partita si gioca però sulla produttività, con un divario del 18% a sfavore delle familiari, in peggioramento dal 2018.

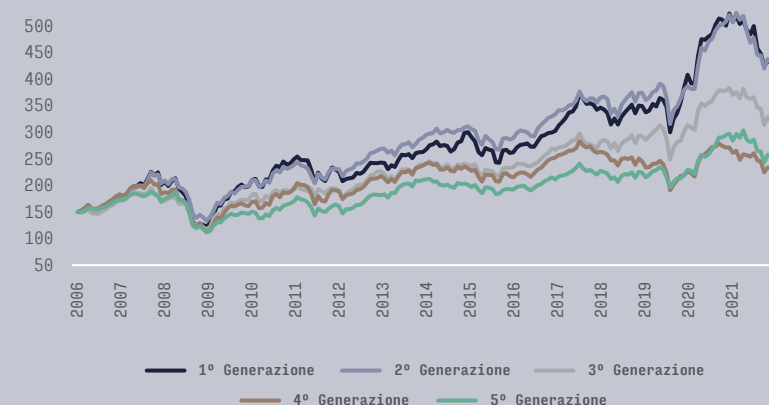
Tasso di redditività del capitale investito (ROI)



5 PASSAGGIO GENERAZIONALE E GOVERNANCE FRAGILE: LE MINACCE ALLA STABILITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI

Il passaggio generazionale è certamente una delle principali sfide a cui le imprese familiari sono sottoposte: solo il 13% riesce a superare la terza generazione e solo l'1% arriva alla quarta o successive. La maggior parte delle aziende non ha definito una strategia per garantire la continuità aziendale: solo il 13% delle imprese ha formalizzato un piano di successione per i ruoli di vertice. Le decisioni strategiche sono nelle mani dei membri della famiglia che ricoprono oltre il 60% dei ruoli di responsabilità in azienda. I CdA hanno meno membri rispetto alle non familiari, poche donne e pochi giovani.

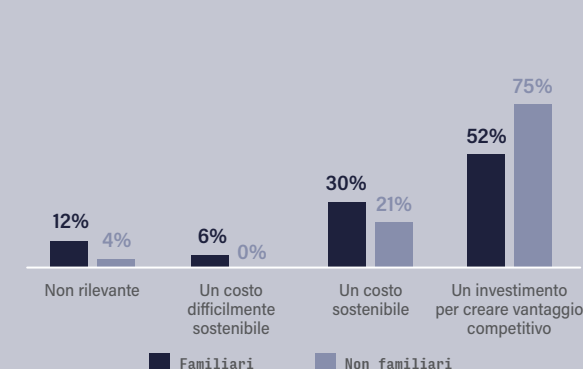
Performance del mercato azionario delle aziende familiari internazionali per generazione



3 LE FAMILIARI NON HANNO ANCORA ADOTTATO PRESIDI ADEGUATI SULLA SOSTENIBILITÀ E CHIEDONO UNA TRANSIZIONE PIÙ GRADUALE

Meno del 10% delle grandi imprese familiari europee non quotate pubblica un Bilancio di sostenibilità e solo il 7% ha definito obiettivi, per lo più qualitativi. In Italia, il 54% delle imprese familiari non sente pressioni sul tema. Per il 36% delle familiari – 21% per le non familiari – l'implementazione della Corporate Sustainability Reporting Directive è solo un costo, insostenibile per il 6% delle imprese (nessuno la pensa allo stesso modo tra le non familiari). Nonostante l'accelerazione normativa sulla sostenibilità sia stata innescata nel 2015, e vedrà il suo pieno sviluppo solo nel 2030, per le familiari 15 anni non bastano: il 76% chiede una transizione più graduale.

Gli effetti dell'implementazione della CSRD



6 LE POSSIBILI SOLUZIONI PER NAVIGARE LA TRANSIZIONE: APERTURA A MANAGER ESTERNI, *TWIN TRANSITION* E ALLEANZE

Investire nel digitale e nella sostenibilità insieme conviene. L'apertura a manager esterni può stimolare l'innovazione, aumentando la propensione all'adozione di tecnologie 4.0 (22% se manager esterni vs. 17% se familiari) e agli investimenti sostenibili (29% vs. 27%). Le alleanze di filiera rappresentano un'opportunità per integrare nuove competenze, ma solo il 47% delle imprese familiari le vede come uno strumento efficace per la transizione, contro il 67% delle non familiari.

Medie imprese italiane che prevedono di superare i livelli produttivi pre-Covid per investimenti nella *Twin Transition*

