



Il barometro delle imprese familiari europee

Innovare per crescere

Settima edizione

2018

kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu





La settima edizione de 'Il barometro delle imprese familiari europee'

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

Nel 2018 il sondaggio annuale di KPMG ha coinvolto oltre 1.500 imprese familiari provenienti da 26 paesi europei. Le evidenze emerse confermano l'atteggiamento di fiducia da parte degli imprenditori già registrato lo scorso anno e il forte legame che unisce le famiglie alle proprie aziende.

Le imprese familiari si trovano oggi ad affrontare importanti sfide in diversi ambiti. Devono attrarre talenti con competenze specialistiche in uno scenario competitivo sempre più globalizzato. Devono operare in un contesto legislativo in continua evoluzione, individuando nuovi modelli operativi per adattarsi ai cambiamenti in atto. Instabilità politica e 'disruption' tecnologica contribuiscono ad aumentare l'incertezza. Anche in un contesto così complesso le imprese familiari registrano risultati positivi.

Per loro tradizione, le imprese familiari effettuano piani di sviluppo con un orizzonte temporale di lungo periodo. In uno scenario complesso come quello attuale è però necessario trovare il giusto equilibrio tra la pianificazione a lungo termine e un approccio sufficientemente agile per affrontare i cambiamenti più dirompenti. Per molte imprese questo cambio di prospettiva significa intraprendere nuovi percorsi di sviluppo, anche in mercati fino ad ora inesplorati. Il sistema di valori che caratterizza questa tipologia di imprese sarà alla base della loro capacità di superare gli ostacoli e di competere con successo in un mercato in profonda trasformazione.

Indice

4

Imprese familiari - La colonna portante dell'economia europea

Un clima di fiducia	5
Focus sull'innovazione	5
Affrontare le sfide per rimanere competitivi	6
Sopravvivere in un contesto di incertezza	7

8

Permane un clima di fiducia e ottimismo

Più fiducia da parte delle imprese di maggiori dimensioni	10
Nel Regno Unito cala la fiducia per i timori generati dalla Brexit	11

12

Le sfide: ostacolano la crescita o favoriscono l'innovazione?

La 'guerra dei talenti' si intensifica	13
Il costo del lavoro continua ad aumentare	13
Come attrarre e trattenere i talenti	15
L'incertezza politica continua a destare preoccupazione	15
L'internazionalizzazione può attendere	16
Le prospettive di espansione internazionale	17
Il contesto legislativo è fonte di complessità	17

18

Un nuovo stile di leadership

Diverse generazioni che lavorano insieme, anche dopo l'avvenuto passaggio	20
Si allungano i tempi del passaggio generazionale	20

22

Guardare al futuro per definire le priorità

Innovare per crescere	24
Superare l'approccio tradizionale	24
Innovazione ed efficienza	25
Pianificare il futuro	25
Investire nell'impresa	26
La preoccupazione di un mercato che sta cambiando e che pone qualche incertezza sul futuro	27
L'innovazione nelle imprese familiari italiane	28
Innovazione e responsabilità sociale	29

30

I prossimi passi - Costruire il futuro

32

Metodologia

34

European Family Businesses (EFB) e KPMG

35

Il Centro di Eccellenza Globale di KPMG per le Imprese Familiari

36

Contatti



Imprese familiari

La colonna portante dell'economia europea



“



Con la continua accelerazione del ritmo del cambiamento, le aziende hanno

raddoppiato gli sforzi tesi a promuovere l'innovazione. Dall'indagine di quest'anno emerge come l'innovazione rappresenti una priorità assoluta per le imprese familiari: esse hanno una lunga storia e sono consapevoli che per sopravvivere in un contesto in rapida evoluzione sono necessarie una forte capacità di innovazione e di adattamento.”

Olaf Leurs

Partner,
KPMG Paesi Bassi



Nella settima 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 la fiducia nel futuro, la crescita e le sfide operative.

Le imprese familiari hanno un ruolo essenziale nell'economia europea, ma il loro contributo è spesso sottovalutato. Nei paesi europei analizzati le aziende familiari rappresentano dal 55% al 90% del totale delle imprese.¹ Si tratta di aziende con dimensioni estremamente differenti, da piccole attività a grandi realtà con migliaia di dipendenti.

Un clima di fiducia

Le imprese familiari sono cresciute molto nell'ultimo anno e le prospettive sono positive anche per i prossimi dodici mesi. Questo andamento, accompagnato da un contesto economico piuttosto favorevole, ha aumentato la fiducia delle imprese familiari e il loro ottimismo sul futuro.

Il 73% dei partecipanti al sondaggio guarda con fiducia o estrema fiducia all'andamento della propria impresa familiare nel prossimo anno.

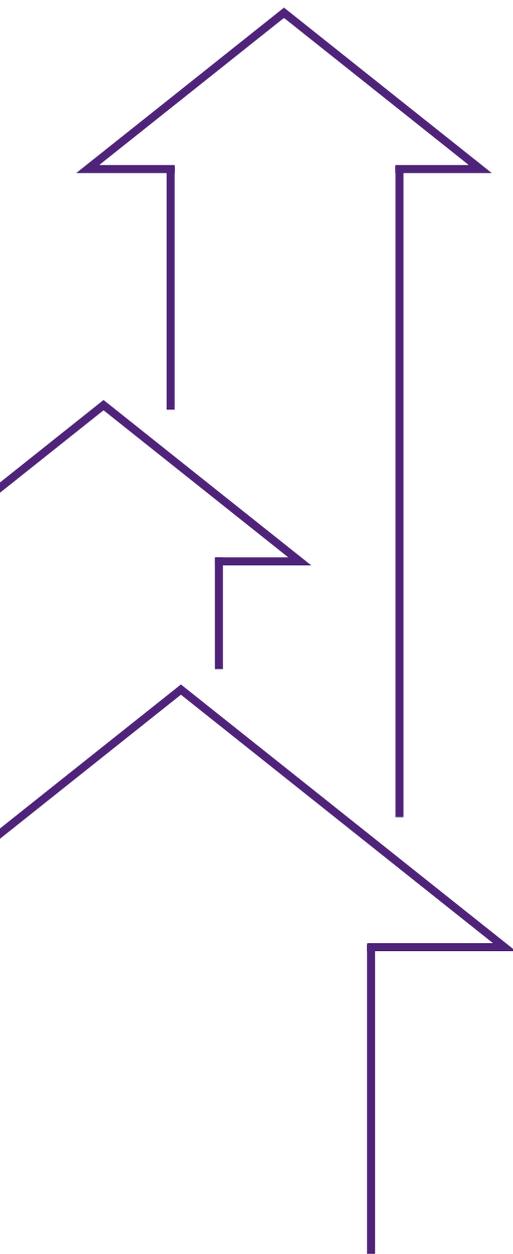
Questo clima di ottimismo è confermato dai risultati registrati dalle imprese familiari europee nell'ultimo anno.

La maggior parte delle imprese familiari evidenzia, infatti, un incremento significativo del fatturato rispetto all'esercizio precedente. Il 64% delle aziende partecipanti al sondaggio ha segnato una crescita del fatturato nell'ultimo anno, una percentuale in aumento rispetto al 57% registrato nel 2017 e al 54% del 2016. Più del 54% dei partecipanti dichiara di aver assunto nuovi dipendenti nel corso dell'ultimo anno, un dato in crescita rispetto al 41% registrato nel 2017.

Focus sull'innovazione

L'innovazione rappresenta una priorità per le imprese familiari in Europa: dai risultati dell'indagine emerge come le imprese familiari si stiano concentrando sempre di più su questi temi. Il ritmo del cambiamento accelera rapidamente e le nuove tecnologie rappresentano un elemento di 'disruption' in diversi settori. Le imprese di tutta Europa devono evolvere per adeguarsi alle nuove condizioni del mercato e competere con nuovi modelli di business. Le imprese familiari accettano la sfida dell'innovazione, monitorando costantemente i segnali di cambiamento e razionalizzando i processi decisionali per rispondere con rapidità alle evoluzioni in atto.

¹ Fonte: European Family Business Trends, KPMG International, 2015.



La capacità di adattarsi ai cambiamenti è un elemento distintivo delle imprese familiari, che da diverse generazioni lavorano in un contesto in continua evoluzione. Basti pensare che molte delle aziende più antiche in Europa e nel mondo sono proprio imprese familiari.

La sopravvivenza di queste aziende conferma la loro capacità di cambiare nel tempo.

Secondo quanto emerge dal sondaggio, le imprese familiari non si limitano a prendere atto dell'innovazione fine a se stessa, ma effettuano investimenti in innovazione solo se è ritenuta coerente e strumentale con il loro approccio strategico nei confronti del mercato di riferimento. Nella maggior parte dei casi gli investimenti in innovazione delle imprese familiari sono strettamente legati all'operatività quotidiana e non derivano da decisioni prese da funzioni quali Ricerca e Sviluppo e Innovazione. Proprio perché parte del *day-by-day*, le imprese familiari attribuiscono all'innovazione un'elevata importanza strategica. I risultati dell'indagine evidenziano il desiderio crescente delle imprese familiari di essere non solo *early adopter*, ma anche leader in grado di promuovere nuove innovazioni.

Il notevole successo degli investimenti in innovazione effettuati dalle imprese familiari, sia in termini di impatto complessivo sul business, sia in termini di rendimento degli investimenti (ROI) è la dimostrazione che le imprese familiari possono raggiungere questo obiettivo.

Guardando al futuro, nel prossimo anno l'innovazione rimarrà una priorità per le imprese familiari. Per il 24% dei partecipanti al sondaggio l'innovazione rappresenta una delle due priorità principali, mentre l'83% dichiara di avere piani strategici che prevedono investimenti in innovazione e tecnologia. In questo contesto, l'innovazione di prodotto avrà un ruolo fondamentale: il 23% dei partecipanti dichiara, infatti, di avere in programma investimenti nella diversificazione dei prodotti e servizi.

Affrontare le sfide per rimanere competitivi

Nonostante il generale clima di fiducia, le imprese familiari devono affrontare sfide impegnative.

In un contesto sempre più 'globale', le imprese familiari devono far fronte alla concorrenza sia di altre imprese familiari, sia di grandi società quotate.

D'altra parte, l'innovazione tecnologica sempre più dirompente intensifica la cosiddetta 'guerra dei talenti'. Quest'anno il 53% dei partecipanti al sondaggio ha citato la 'guerra dei talenti' come una delle tre principali fonti di preoccupazione per lo sviluppo della propria azienda. Per promuovere l'innovazione e per competere in un'economia sempre più 'digitale', le imprese familiari hanno bisogno di assumere nuove risorse con competenze specifiche, figure professionali qualificate molto richieste sul mercato del lavoro.

Tale bisogno assume una maggiore rilevanza oggi in considerazione della priorità dell'innovazione nello sviluppo delle imprese familiari.

Per migliorare la loro competitività, le imprese familiari stanno adottando un approccio innovativo anche nella gestione delle risorse umane, che si concretizza in pacchetti retributivi, incentivi e benefit *ad hoc* per attrarre e trattenere i talenti necessari. Le imprese familiari si focalizzano sempre di più sul diventare 'Employers of choice', promuovendo le loro proposte di valore in modo da differenziarsi e attirare talenti.

Sopravvivere in un contesto di incertezza

L'instabilità politica rappresenta oggi uno dei principali elementi di criticità per le aziende. L'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea continua a preoccupare molte imprese familiari, in particolare nel Regno Unito e in Irlanda. La mancanza di chiarezza circa lo scenario post-Brexit fa sì che molte aziende non abbiano ancora adottato misure concrete per affrontare eventuali conseguenze ad esso correlate. In tutta Europa solo l'11% delle imprese familiari ha posto in essere azioni concrete in vista dell'uscita del Regno Unito dall'UE.

Per fronteggiare l'incertezza dello scenario politico, alcune imprese familiari europee stanno considerando un approccio più conservativo sul mercato. Solo il 36% dei partecipanti al sondaggio ha incrementato le proprie attività all'estero nell'ultimo esercizio, una percentuale in calo rispetto ai valori registrati negli anni precedenti (44% nel 2017, 65% nel 2016 e 58% nel 2015). Tra le imprese interessate all'internazionalizzazione, una quota crescente sta valutando, oltre a quelli tradizionali (Stati Uniti/Cina), percorsi di crescita alternativi, scegliendo nuove aree geografiche di sviluppo come l'Africa, al fine di differenziare il rischio paese e cogliere nuovi mercati di sviluppo.

In questa edizione de 'Il barometro delle imprese familiari' 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.



Le sfide politiche ed economiche, dalla Brexit alle tensioni commerciali,

stanno avendo importanti ripercussioni sui piani di crescita internazionale di molte imprese familiari. Alcune aziende hanno posticipato i piani di espansione internazionale, mentre altre stanno valutando percorsi di crescita non tradizionali o alternativi.



Jesús Casado Navarro-Rubio
Segretario generale, European Family Businesses



Permane un clima di fiducia e ottimismo



Nelle imprese familiari il concetto di imprenditorialità è estremamente diverso rispetto alle altre aziende. L'imprenditorialità non è infatti rappresentata da un leader dalle capacità eccezionali che crea un'azienda con l'obiettivo di venderla. Un'impresa familiare multi-generazionale di successo si basa su un'intera famiglia che si assume collettivamente la responsabilità di costituire un'impresa che, un domani, potrà essere trasmessa alle generazioni successive.



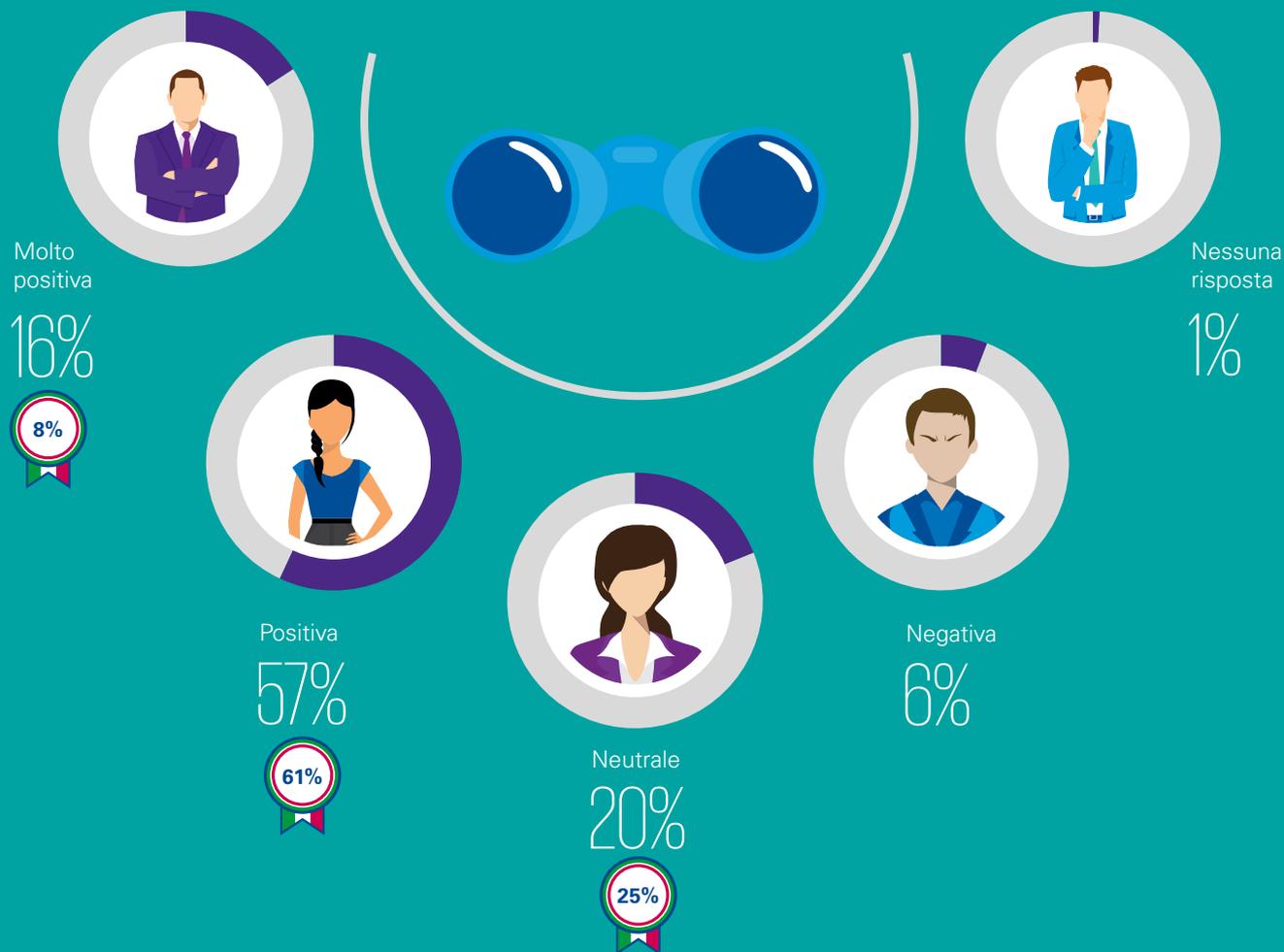
Ken McCracken

Responsabile Family Business Consulting,
KPMG Regno Unito





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



 Risultati del campione italiano

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



Nell'ultimo anno le imprese familiari in Europa hanno affrontato diverse sfide derivanti da discontinuità politiche, economiche e legislative, ma nonostante ciò rimangono fiduciose e ottimiste riguardo al futuro. Il 73% dei partecipanti al sondaggio ha una percezione positiva o estremamente positiva di quello che accadrà nei prossimi dodici mesi, una percentuale in crescita rispetto al 71% degli ultimi due anni.

L'ottimismo che emerge è probabilmente frutto dei risultati positivi ottenuti nell'ultimo anno. Più del 64% degli intervistati ha registrato una crescita del fatturato nell'ultimo esercizio, una percentuale in aumento rispetto al 57% del 2017 e al 54% del 2016. Solo l'11% degli intervistati ha, invece, osservato un decremento del fatturato negli ultimi dodici mesi. Spagna (74%), Italia (72%) e Francia (72%) fanno segnare i risultati più positivi. L'Irlanda ha evidenziato una crescita più debole rispetto allo scorso anno, mentre Regno Unito, Polonia e Malta, in controtendenza, registrano alcune difficoltà e un calo del fatturato.

Nel corso dell'esercizio sono aumentate anche le assunzioni di nuove risorse. Il 54% degli intervistati dichiara di aver incrementato l'organico (rispetto al 41% del 2017), mentre solo il 10% ha registrato una flessione del numero di collaboratori (a fronte del 16% registrato

nell'anno precedente). I risultati più positivi si registrano in Austria, Paesi Bassi e Francia, mentre Polonia e Romania appaiono in ritardo.

Anche l'andamento dell'economia europea ha probabilmente contribuito al generale clima di fiducia. Nel 2017 il Prodotto Interno Lordo dei 28 paesi membri dell'Unione Europea è cresciuto del 2,5%, uno dei risultati migliori dal 2007. L'Europa è cresciuta anche più degli Stati Uniti, che hanno registrato, invece, un incremento del PIL del 2,3% nel 2017.

Più fiducia da parte delle imprese di maggiori dimensioni

Emerge una relazione diretta fra la dimensione di un'impresa ed il suo livello di fiducia, con le imprese più grandi che mostrano un maggiore ottimismo per il futuro. Il 64% delle aziende con meno di 50 dipendenti si dichiara fiduciosa o estremamente fiduciosa nel futuro, rispetto al 75% delle imprese con 50-249 dipendenti, all'83% delle aziende con 250-1.000 dipendenti e all'82% delle imprese con più di 1.000 dipendenti. Il livello massimo di fiducia si registra proprio tra le aziende con più di 1.000 dipendenti dove una percentuale maggiore si dichiara estremamente fiduciosa.





Grazie alla maggiore disponibilità di risorse e di risultati solidi, le imprese di maggiori dimensioni dichiarano di sentirsi più preparate ad affrontare le sfide future, soprattutto grazie alla riconoscibilità del loro marchio ed alla capacità di assumere nuovi talenti.

Nel Regno Unito cala la fiducia per i timori generati dalla Brexit

Nel contesto di generalizzato aumento della fiducia da parte delle imprese in Europa, il Regno Unito rappresenta un'importante eccezione. Quest'anno le aziende britanniche hanno registrato un significativo calo di fiducia: se nel 2017 l'83% dei partecipanti alla survey nel Regno Unito si dichiarava fiducioso o estremamente fiducioso, nell'ultimo anno questa percentuale è scesa al 68%. L'incertezza dovuta alle trattative ancora in corso per la Brexit ha portato le imprese familiari ad adottare un approccio attendista. Gli intervistati hanno difficoltà a stabilire l'effettivo impatto che il percorso di uscita del Regno Unito dall'Unione Europea avrà sulle aziende ed è chiaro che tra le imprese britanniche c'è forte preoccupazione per una Hard Brexit.

Nelle nazioni in cui c'è stabilità di governo le imprese sembrano apprezzare lo 'status quo'. Per contro, dove sono stati eletti nuovi governi, la speranza delle aziende è che vengano adottate politiche di sostegno all'economia con impatti positivi sul tessuto imprenditoriale.



Il successo imprenditoriale delle aziende familiari è spesso

sottovalutato. Avere un'attività di successo all'interno di una famiglia è già di per sé una conquista, ma quando il successo dura per quattro o cinque generazioni siamo di fronte a un avvenimento speciale.

Le imprese familiari sanno affrontare le sfide, anche le più complesse. Hanno superato generazioni di instabilità economica e sanno diversificare, cambiare percorso e stare un passo avanti rispetto alla concorrenza.

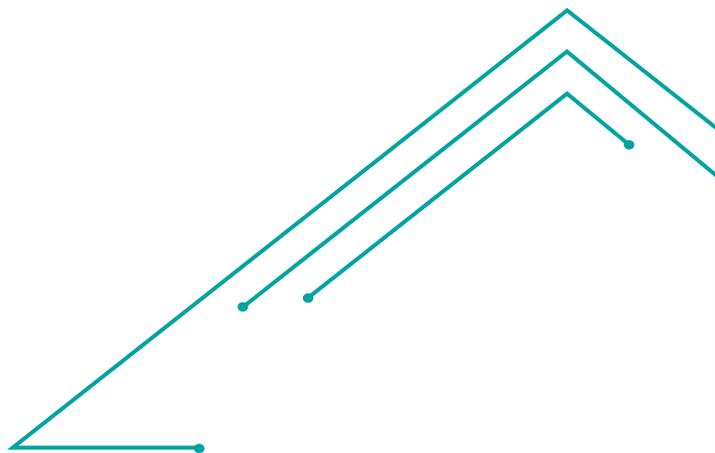


Tom McGinness

Partner,
KPMG Regno Unito



Le sfide: ostacolano la crescita o favoriscono l'innovazione?





Le aziende si trovano quotidianamente di fronte ad ostacoli e sfide da affrontare. Il sondaggio KPMG cerca di individuare le aree di maggiore preoccupazione per le imprese familiari europee.

La 'guerra dei talenti' si intensifica

La 'guerra dei talenti' continua a rappresentare un problema importante per le imprese familiari europee. Il 53% degli intervistati, infatti, cita la 'guerra dei talenti' come una delle tre principali fonti di preoccupazione per la propria azienda, un valore in crescita rispetto al 43% del 2017 e al 37% del 2016.

L'aumento della concorrenza nel campo delle risorse umane è particolarmente evidente in Austria (73%), Finlandia (76%), Francia (76%) e Paesi Bassi (78%). Questo risultato va letto anche alla luce dell'andamento del mercato del lavoro in Europa, con la disoccupazione scesa ai minimi storici, raggiungendo circa il 4%. Attrarre e trattenere i talenti rappresenta quindi una sfida crescente per le imprese familiari europee.

Continua ad essere problematica la ricerca di figure non tradizionali e tecniche, fondamentali per promuovere l'innovazione e accompagnare le imprese familiari nel percorso di competizione nell'economia digitale. Se figure professionali con questo tipo di competenze non sono presenti all'interno della famiglia, può essere difficile avviare a questa mancanza attraverso

percorsi tradizionali di formazione. Le imprese familiari sono quindi costrette a cercare all'esterno le figure necessarie a ricoprire questi ruoli.

Nella 'guerra dei talenti' le imprese familiari si trovano a competere con aziende di dimensioni maggiori e più attraenti e devono gestire l'ingresso in azienda, magari con un ruolo strategico ed esecutivo, di una persona che non fa parte della famiglia.

Malgrado l'incremento della competizione, il numero di assunzioni nelle imprese familiari è in aumento. Il 54% dei partecipanti dichiara di aver aumentato le assunzioni nel corso dell'ultimo esercizio, un valore in crescita rispetto al 41% del 2017. Per contro, solo il 10% degli intervistati ha ridotto le assunzioni, in calo rispetto al 16% registrato nel 2017.

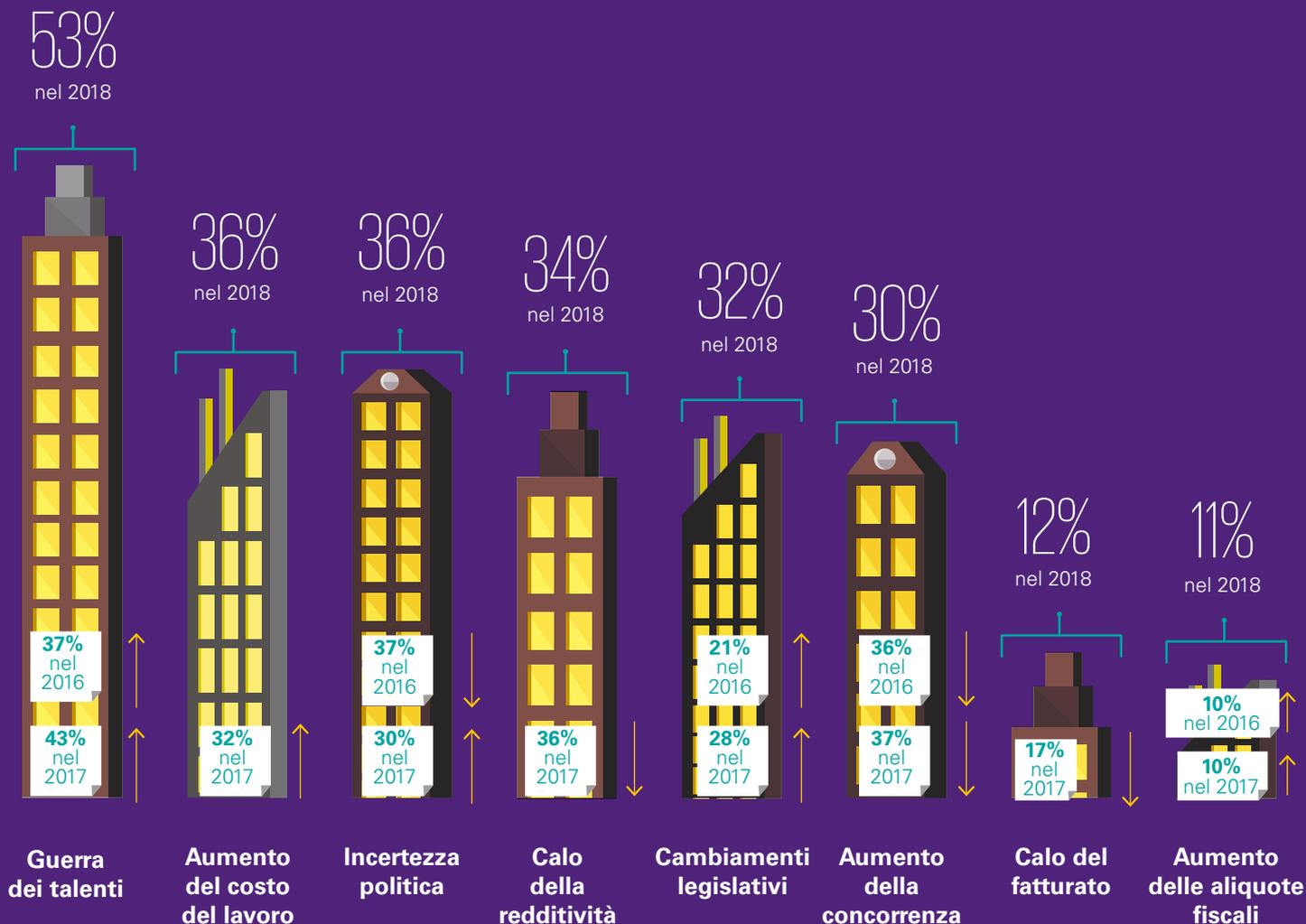
Il costo del lavoro continua ad aumentare

La 'guerra dei talenti' porta inevitabilmente ad un incremento del costo del lavoro, un tema sempre più rilevante per le imprese intervistate.

Per il 36% dei partecipanti, l'incremento del costo del lavoro è una delle tre principali fonti di preoccupazione per la propria azienda, una percentuale in crescita rispetto al 32% del 2017. Bulgaria (66%), Repubblica Ceca (85%), Polonia (58%), Slovacchia (76%) e Regno Unito (56%) sono le nazioni dove emergono le maggiori preoccupazioni.



Quali sono le tre problematiche principali che le imprese familiari devono affrontare in questo momento?



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



Come attrarre e trattenere i talenti

Le imprese familiari devono competere sempre più spesso con aziende di grandi dimensioni e società quotate in grado di offrire pacchetti retributivi competitivi e prospettive di crescita professionale attraverso operazioni straordinarie. Le imprese familiari devono rispondere con un approccio creativo, predisponendo pacchetti interessanti in termini di retribuzione, incentivi e benefit (fra cui forme innovative di *welfare*), concentrando la propria offerta sui vantaggi unici derivanti dal lavorare per un'impresa familiare. Ed è soprattutto su quest'ultimo punto che si basa il successo delle imprese familiari nella 'guerra dei talenti': la capacità di comunicare i valori e la cultura tipici di un'azienda di questo tipo.

Le imprese familiari possono contare su un'immagine che comunica maggiore sicurezza rispetto alle aziende concorrenti. Secondo l'Edelman Trust Barometer, le aziende familiari sono considerate più affidabili dal 75% dei partecipanti, mentre il 54% degli intervistati preferirebbe lavorare per un'impresa familiare.²

Queste aziende mostrano una sempre maggiore proattività nella ricerca di talenti, non limitandosi ad attendere candidature spontanee, ma contattando direttamente le figure professionali di loro interesse.

Per le imprese familiari la 'guerra dei talenti' si focalizza soprattutto su rapporti di lavoro a lungo termine: una cultura aziendale basata su valori condivisi e una forte *leadership* caratterizzano questa tipologia di aziende, portando ad una maggiore fedeltà dei dipendenti.

L'incertezza politica continua a destare preoccupazione

Il 36% dei partecipanti al sondaggio indica l'incertezza politica come uno dei tre principali elementi di preoccupazione per la propria azienda, in crescita rispetto al 30% registrato lo scorso anno, tornando ai valori del 2016 (37%). A causa dell'incertezza legata alla Brexit, questo clima di insicurezza è più evidente nel Regno Unito e in Irlanda, dove si confermano le evidenze emerse lo scorso anno: il 53% dei partecipanti britannici e il 63% degli irlandesi ha indicato questo tema come una delle tre principali fonti di preoccupazione.

Per molte imprese familiari la mancanza di chiarezza in merito allo scenario post-Brexit si traduce nell'adozione di un approccio attendista: solo l'11% dei partecipanti al sondaggio ha già pianificato misure concrete in vista dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea e sembra che le aziende stiano aspettando che la situazione si chiarisca prima di agire.



Per le imprese familiari è difficile assumere professionisti con nuove competenze,

soprattutto per occupare posizioni non tradizionali, digitali e tecniche. Tuttavia, le aziende familiari hanno caratteristiche che possono attrarre i talenti: livelli di gerarchia meno rigidi, maggiore autonomia nel lavoro, marchi conosciuti e legati a valori aziendali solidi, una tradizione di sostenibilità e impegno sociale. Tutti questi aspetti sono molto interessanti per la Generazione Y. Su questi temi le imprese familiari possono competere e distinguersi dalle altre. ”

Dr. Vera-Carina Elter

Managing partner, Family Owned Businesses, KPMG Germania

² Fonte: 2017 Edelman Trust Barometer, 'Special Report: Family Business', Edelman, 28 settembre 2017.



Nella 'guerra dei talenti' le imprese familiari devono puntare sui punti di forza della propria offerta, quali, ad esempio:



Visione a lungo termine

Le imprese familiari sono caratterizzate da una visione a lungo termine che si traduce in una maggiore stabilità offerta ai dipendenti. Non vi sono pressioni di breve periodo derivanti ad esempio da un azionariato diffuso o dalla fluttuazione del prezzo degli strumenti finanziari in borsa.



Riconoscimento ai dipendenti

Le imprese familiari valutano il successo dell'azienda con un orizzonte temporale di lungo termine e offrono ai dipendenti bonus sulla base sia delle performance personali di breve periodo sia del valore generato nel lungo periodo.



Formazione

Le imprese familiari mostrano una maggiore attenzione nei confronti dei propri dipendenti, che diventano parte della famiglia. Queste aziende effettuano maggiori investimenti in attività di formazione, oltre a prevedere percorsi di crescita interni.

L'internazionalizzazione può attendere

L'incertezza del contesto geopolitico ed economico legata alla Brexit e le crescenti tensioni con gli Stati Uniti causano preoccupazione per molte imprese familiari, che stanno posticipando i loro piani di espansione internazionale.

Solo il 36% delle imprese familiari intervistate ha aumentato le proprie attività all'estero nell'ultimo anno, una quota in calo rispetto al 44% registrato nel 2017 (65% nel 2016 e 58% nel 2015).

I risultati dipendono inevitabilmente dalle dimensioni dell'impresa. Le aziende più grandi si concentrano maggiormente su strategie di espansione internazionale, mentre quelle di dimensioni inferiori adottano un approccio più cauto, con un'analisi più approfondita dei fattori di rischio e degli scenari possibili.

A livello geografico, secondo quanto emerge dal sondaggio, in Grecia, Austria, Belgio, Italia, Spagna, Paesi Bassi e Svizzera le imprese familiari sono più aperte all'espansione internazionale, mentre in Polonia, Finlandia, Germania e Regno Unito hanno un atteggiamento più prudente.

Le imprese che vogliono espandersi all'estero costruiscono solide *partnership*



con operatori locali con cui condividono valori e pratiche commerciali per avviare il processo di internazionalizzazione. La strategia di espansione all'estero è spesso guidata direttamente dai membri della famiglia.

Le prospettive di espansione internazionale

Il 54% degli intervistati dichiara che il piano strategico della propria azienda include nel lungo periodo investimenti in internazionalizzazione. Esiste una chiara correlazione tra le dimensioni di impresa e le strategie di espansione internazionale: il 76% delle aziende con più di 1.000 dipendenti dichiara di avere piani di espansione all'estero, a fronte del 68% delle imprese con 250-1.000 dipendenti, del 56% delle aziende con 50-250 dipendenti e del 39% delle imprese con meno di 50 dipendenti.

L'incertezza politica ed economica che caratterizza alcune nazioni sbocco tradizionale delle strategie di internazionalizzazione delle aziende europee (si pensi, ad esempio, agli Stati Uniti o al Regno Unito) spinge le imprese a cercare percorsi di espansione internazionale alternativi a quelli tradizionali, come ad esempio l'Africa.

Il contesto legislativo è fonte di complessità

Il contesto legislativo resta una fonte di grande preoccupazione per le imprese familiari europee. L'introduzione del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) e delle regole di Open Banking (PSD2) sono solo due esempi di novità regolamentari che hanno avuto un impatto significativo sulle aziende che operano in Europa.

Questo impatto emerge con evidenza dai risultati del sondaggio. Per il 32% dei partecipanti i cambiamenti normativi sono tra le tre principali fonti di preoccupazione, in crescita rispetto al 28% del 2017 e al 21% del 2016. Paesi Bassi, Francia, Germania e Polonia hanno espresso il livello di preoccupazione più alto.

Le imprese familiari di maggiori dimensioni non possono più affidarsi esclusivamente ai *team finance* per monitorare e garantire la *compliance* normativa. Molte aziende stanno creando o ampliando le funzioni dedicate alla *compliance*, mentre cresce anche il numero di figure all'interno dei consigli di amministrazione focalizzate su queste tematiche per garantire il rispetto dei requisiti normativi.



Nell'ultimo anno le imprese familiari hanno registrato progressi importanti. Il passo successivo, delicato e fondamentale, è rappresentato dalla crescita. Lo scenario in cui le imprese si trovano ad operare è globale e interconnesso. Le imprese familiari europee che vogliono fare il loro ingresso sulla scena globale si trovano a competere con aziende di tutto il mondo. Per questo i loro piani di crescita ed espansione devono considerare l'aumento della concorrenza globale.



Jonathan Lavender

Global Chairman,
KPMG Enterprise & Co-Chair Global
KPMG Enterprise Family Business



Un nuovo stile di leadership



“



Dal sondaggio emerge che il 33% delle imprese familiari sta valutando la possibilità di assumere un

CEO esterno alla famiglia. Con l'espandersi dell'attività, le imprese familiari devono ricercare le competenze necessarie anche al di fuori della famiglia. È il caso, in particolare, delle figure altamente specializzate in ambiti come l'innovazione digitale, nonché dei ruoli chiave a livello produttivo. È sempre più difficile trovare figure adatte a ricoprire queste posizioni altamente specializzate. Lo 'skills gap' è un problema crescente che deve essere affrontato con urgenza da coloro a cui fa capo l'organizzazione dell'impresa.”

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor, European Family
Businesses



Sta valutando la possibilità di...

Trasferire la gestione aziendale alla generazione successiva

43%

53%

50%

53%

33%

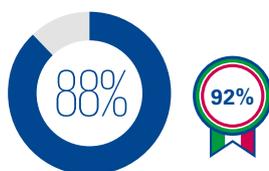
12%

Trasferire la *governance* aziendale alla generazione successiva

Trasferire la proprietà alla generazione successiva

Nominare un CEO esterno alla famiglia

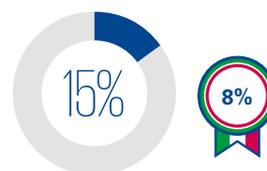
Cedere l'impresa entro i prossimi tre anni



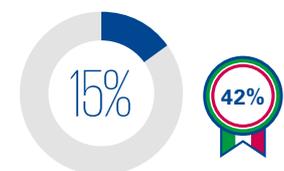
A terzi



A dipendenti



A un familiare



Nell'ambito di una IPO



Risultati del campione italiano

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



Guardando al futuro, la maggior parte delle famiglie vorrebbe che l'impresa familiare passasse alla nuova generazione. Secondo quanto emerge dal sondaggio, più della metà delle famiglie ha pianificato di trasferire l'attività alla nuova generazione, attraverso la sua gestione esecutiva (53%), la sua proprietà (53%) oppure la sua *governance* (50%). Il 12% dei partecipanti al sondaggio ha dichiarato di voler cedere l'impresa nei prossimi tre anni.

Diverse generazioni che lavorano insieme, anche dopo l'avvenuto passaggio

I fondatori mantengono un ruolo attivo nell'impresa ben oltre l'età pensionabile e molti continuano a lavorare anche superati i 70 anni. Le imprese familiari devono gestire la convivenza di più generazioni che lavorano contemporaneamente all'interno dell'azienda per un lungo periodo di tempo.

La nuova generazione deve trovare uno spazio all'interno dell'impresa familiare che le consenta di emergere e dare il proprio importante contributo, anche provando ad innovare il business. In molti casi le nuove generazioni hanno introdotto in azienda un sistema di valori orientato alla responsabilità sociale e cercano collaboratori che vogliano condividere i loro stessi valori. Proprio la responsabilità sociale è un elemento che contraddistingue le imprese familiari spesso impegnate in attività filantropiche, anche se spesso tali attività non sono sufficientemente pubblicizzate all'esterno della famiglia. L'edizione 2017 dell'Edelman Trust Barometer

mostra che solo il 17% degli intervistati ha identificato le imprese familiari come *leader* nell'ambito della *social responsibility*.³

Senza la pressione legata alla gestione delle attività quotidiane, la nuova generazione può dedicarsi all'innovazione, al cambiamento di prodotti e servizi, per accompagnare l'impresa familiare nel percorso di transizione verso il futuro.

Si allungano i tempi del passaggio generazionale

Spesso i fondatori continuano a lavorare in azienda anche dopo l'età pensionabile e questo rende il passaggio generazionale più graduale e più sfumato. Molte imprese familiari si stanno orientando verso modelli di *governance* che facilitano la transizione, come ad esempio i consigli di famiglia.

La precedente generazione in realtà non lascia mai completamente l'azienda: spesso i fondatori mantengono un ruolo nell'impresa anche quando trasferiscono il controllo della società alla nuova generazione, rappresentando il marchio e mantenendo i rapporti commerciali.

Un passaggio di consegne graduale consente alla nuova generazione di collaborare per diversi anni con la generazione precedente prima che la transizione sia completata. Questo approccio permette di mantenere intatti i rapporti commerciali con clienti e fornitori, di garantire il passaggio delle conoscenze alla base del business e di introdurre gradualmente ogni cambiamento necessario.

³ Fonte: Edizione 2017 dell'Edelman Trust Barometer, 'The Family Business Paradox', Edelman, 28 settembre 2017.



“

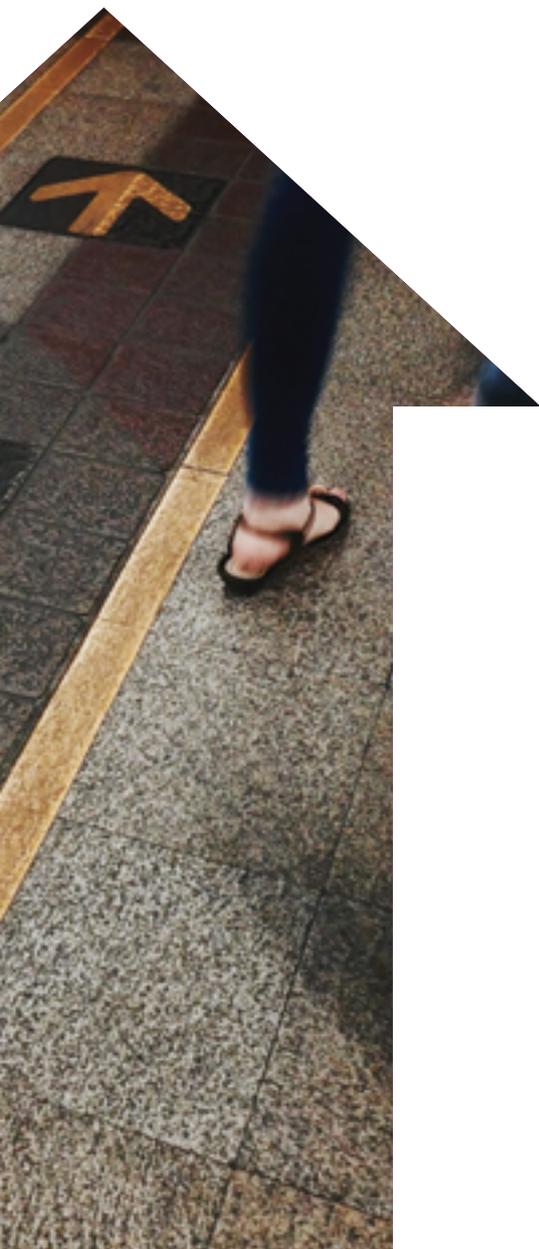


I fondatori rimangono una presenza attiva nell'impresa anche oltre i 70 anni. Non sempre mantengono un ruolo decisionale di primo piano, ma possono assumere un incarico di rappresentanza, mettendo a disposizione le loro competenze per mantenere le relazioni con partner e clienti e garantire che sia preservato il valore dell'azienda. Quando i fondatori restano al timone della società ben oltre l'età pensionabile, il processo di transizione diventa più lento e graduale e la nuova generazione può lavorare a stretto contatto con quella fondatrice prima di assumere il controllo dell'impresa. ”

Daniel Trimarchi

Family Business Senior Manager,
KPMG Regno Unito





Guardare al futuro **per definire le priorità**



Le priorità per i prossimi due anni

Aumentare la redditività

49%

(64% nel 2017
57% nel 2016)



Attrarre nuovi talenti

27%

(32% nel 2017
18% nel 2016
16% nel 2015)



Entrare in nuovi mercati

23%

(27% nel 2017
22% nel 2016)



Investire in formazione

14%

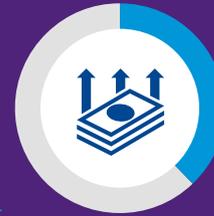
(23% nel 2017)



Aumentare il fatturato

38%

(45% nel 2017
34% nel 2016)



Investire in innovazione

24%

(37% nel 2017
25% nel 2016
23% nel 2015)



Diversificare prodotti e servizi

23%

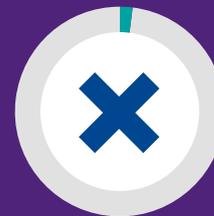
(28% nel 2017
17% nel 2016)



Nessuna risposta

2%

(2% nel 2016)



Prime tre risposte

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



Secondo i risultati del sondaggio, le principali priorità delle imprese familiari nei prossimi due anni sono migliorare la redditività (49%) e aumentare il fatturato (38%). Ma come le imprese familiari possono raggiungere questi obiettivi? La risposta emerge osservando le altre priorità identificate dai partecipanti al sondaggio: investire in innovazione e attrarre nuovi talenti.

Innovare per crescere

Le imprese familiari sono consapevoli dell'importanza dell'innovazione quale strumento per favorire la crescita: il 24% dei partecipanti al sondaggio ha indicato l'innovazione come una delle due principali priorità per l'azienda.

Spesso le imprese familiari non vengono percepite come innovatrici. Secondo quanto emerge dall'Edelman Trust Barometer, il 45% dei rispondenti riconosce che le aziende sono una importante fonte di innovazione, mentre solo il 15% attribuisce questo ruolo alle imprese familiari.⁴

In realtà innovazione e imprenditorialità sono sempre state alla base del successo delle imprese familiari. Queste aziende hanno una storia che prosegue da generazioni e il loro successo dipende proprio dalla capacità di evolvere nel tempo per rispondere ai cambiamenti in atto.

Le imprese familiari solitamente adottano nei confronti dell'innovazione un approccio incrementale e graduale. Oggi però l'accelerazione del ritmo del cambiamento è *disruptive* e pertanto la difficoltà delle imprese familiari non è quella di adattarsi a tale cambiamento, ma di cambiare con un ritmo sufficientemente rapido per rispondere alle repentine trasformazioni del contesto in cui operano.

Superare l'approccio tradizionale

Un numero crescente di imprese familiari riconosce la necessità di innovare la gamma di prodotti e servizi offerti. Il 23% dei partecipanti al sondaggio ha in programma di diversificare le linee di prodotti o servizi nei prossimi due anni a testimonianza che il business 'as usual' non è più sufficiente per rimanere sul mercato. Le imprese familiari dimostrano di avere la capacità di rispondere tempestivamente ai cambiamenti in atto e all'evoluzione della domanda dei clienti.

Le imprese familiari stanno cercando nuovi modi per fare business, costituendo *team* di ricerca e sviluppo interni. L'obiettivo è quello di sviluppare metodologie e tecniche per stare al passo con la concorrenza e brevettare nuove idee che consentano all'azienda di mantenere la creazione di valore nel tempo.

⁴ Fonte: Edizione 2017 del Edelman Trust Barometer, 'The Family Business Paradox', Edelman, 28 settembre 2017.



Per cogliere le nuove tendenze, oltre ad assumere nuovi talenti, le imprese familiari hanno iniziato a creare *partnership* con altre società per mettere a fattor comune conoscenze ed esperienze. Molte imprese familiari lavorano sull'innovazione in modo indipendente mentre altre preferiscono stringere alleanze e *partnership*, per reperire all'esterno quelle conoscenze e competenze aggiuntive utili a rispondere alle esigenze crescenti della clientela. Tale approccio è coerente con l'esigenza di una evoluzione più veloce di prodotti e servizi per stare al passo con la concorrenza.

La pianificazione strategica a lungo termine e la progressiva innovazione sono le strade scelte da molte aziende, ma in un contesto in rapida evoluzione è importante saper rispondere tempestivamente ai cambiamenti in atto e scegliere di volta in volta la strategia più opportuna.

Innovazione ed efficienza

Le imprese familiari effettuano proporzionalmente minori investimenti in ricerca e sviluppo rispetto alle altre aziende, ma sono molto più efficienti nei loro processi di innovazione. Pur disponendo di un budget inferiore, le imprese familiari hanno la capacità di ricavare maggior valore dagli investimenti effettuati, con un più elevato numero di brevetti depositati e uno sviluppo dei prodotti più efficace.

Probabilmente queste aziende riescono ad ottenere questi risultati grazie ad un'attenta e prudente pianificazione e ad un uso più efficiente dei fondi.⁵

La volontà di mantenere il controllo dell'azienda, anche per le generazioni future, sprona le aziende familiari ad investire in innovazione. La maggior parte di queste aziende, soprattutto quelle che operano da diverse generazioni, hanno una visione strategica di lungo periodo capace di percepire le trasformazioni che impatteranno il proprio settore di mercato. Molte imprese familiari hanno strutture organizzative e una solida cultura d'impresa che le aiutano a decidere, a sperimentare e a cambiare passo con tempestività.

Pianificare il futuro

La capacità delle imprese familiari di rinnovarsi dipenderà dal successo nella 'guerra dei talenti'.

La sfida è trovare figure professionali qualificate per avere successo in un mondo sempre più digitale e tecnologico e per rispondere all'evoluzione della domanda dei clienti. Il 53% dei partecipanti al sondaggio riconosce la vulnerabilità della propria azienda in questo ambito e cita la 'guerra dei talenti' tra le tre principali fonti di preoccupazione per il futuro.



Spesso le imprese familiari sono considerate avverse al rischio e al

cambiamento, ma in realtà sono tra le imprese con le maggiori capacità di adattamento. Grazie a processi decisionali snelli, riescono a rispondere rapidamente alle nuove tendenze in atto. Questo ha permesso alle imprese familiari di crescere e prosperare anche in periodi caratterizzati da profonde trasformazioni.

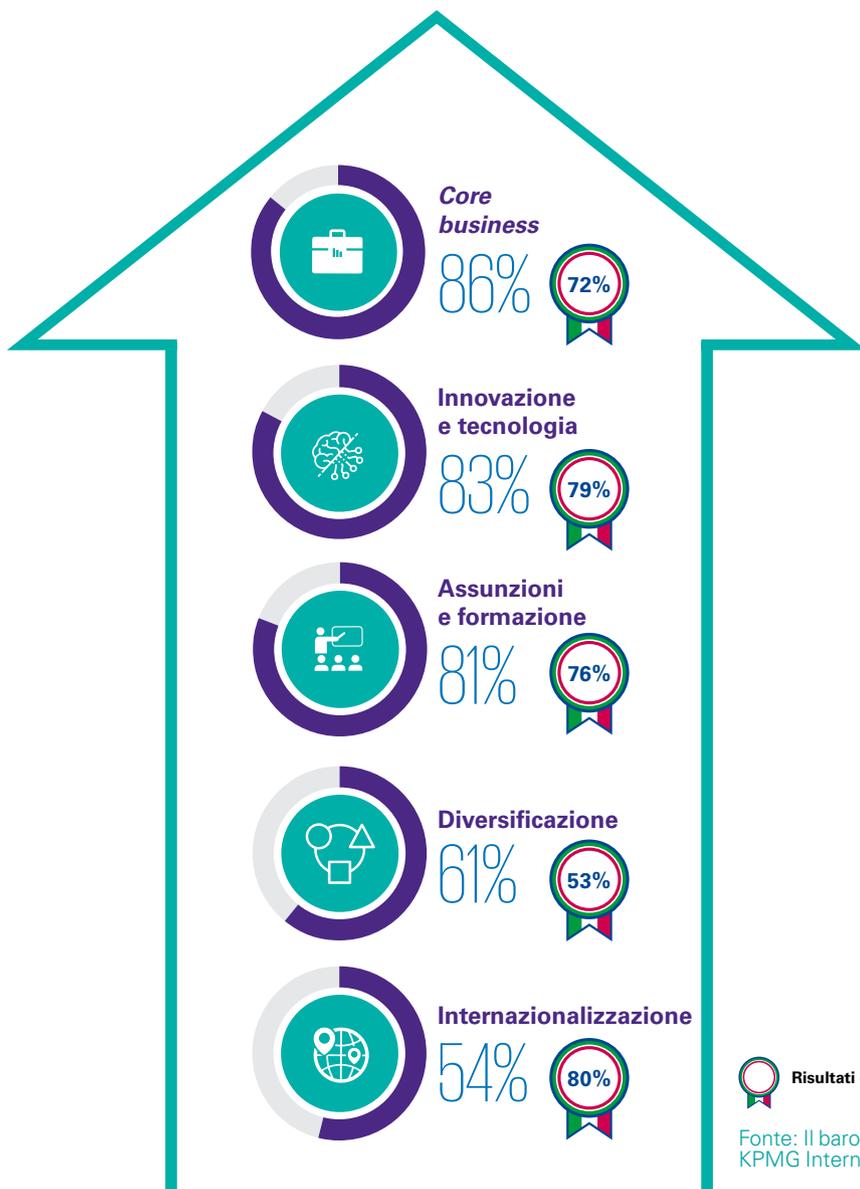


Silvia Rimoldi
Partner, KPMG Italia

⁵ Fonte: 'Family Firms Are More Innovative Than Other Companies', Harvard Business Review, 25 gennaio 2017.



Il piano strategico prevede investimenti in:



L'innovazione si conferma un elemento fondamentale: l'83% delle imprese familiari dichiara che il proprio piano strategico prevede investimenti in innovazione e tecnologia.

L'esperienza imprenditoriale, la volontà di trasferire alle generazioni future un'azienda che crea valore e il desiderio di investire in innovazione offrono alle imprese familiari un buon punto di partenza per guidare il cambiamento economico e la trasformazione industriale.

Investire nell'impresa

Le imprese familiari hanno storicamente adottato l'approccio di autofinanziare l'attività di impresa, reinvestendo direttamente nel loro *core business*, con una bassa propensione a ricorrere ai finanziamenti esterni. Questo approccio le ha tutelate dalle recenti oscillazioni dei mercati finanziari e dalla restrizione del credito, ma dall'altro lato rischia di limitare la loro crescita, poiché la quantità di fondi disponibili per lo sviluppo è di fatto limitata ed impone dei tempi lunghi per investimenti significativi.

L'86% dei partecipanti al sondaggio indica che gli investimenti nel *core business* sono parte del piano strategico dell'impresa.

Finanziare l'innovazione rappresenterà una priorità strategica anche per le prossime generazioni.



Risultati del campione italiano

Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



La preoccupazione di un mercato che sta cambiando e che pone qualche incertezza sul futuro

Dopo alcuni anni positivi, lo scenario di sviluppo dell'economia europea è oggi più incerto. Nel primo trimestre del 2018 l'Europa ha perso slancio e l'espansione economica ha subito un rallentamento, rischiando di mettere a repentaglio la crescita globale, precedentemente alimentata dal vecchio continente. Anche negli Stati Uniti i dati del primo trimestre mostrano un indebolimento dell'economia seppur la crescita annualizzata superi le precedenti stime degli economisti.

Le tensioni commerciali con gli Stati Uniti stanno compromettendo la crescita dell'economia europea, dove le stime sono state riviste al ribasso. Il timore di una potenziale guerra commerciale tra Europa e Stati Uniti sta alimentando l'incertezza.





L'innovazione nelle imprese familiari italiane

Per le imprese familiari l'innovazione rappresenta un fattore qualificante per pianificare adeguate strategie di crescita, per rispondere alla forza *disruptive* dei cambiamenti in atto e per sviluppare proposte di valore prima dei propri *competitor*. Le imprese familiari italiane partecipanti al sondaggio ritengono che l'innovazione sia fondamentale per fronteggiare la concorrenza (33% delle risposte), per anticipare le mosse dei *competitor* (17% delle risposte) e per garantire una maggiore competitività (17% delle risposte).

La digitalizzazione dell'economia e l'apertura ai mercati internazionali impongono alle imprese di essere innovative. Il 59% delle aziende che hanno risposto al sondaggio ha già avviato il processo di digitalizzazione e un ulteriore 14% ha in previsione di avviarlo nel prossimo anno. Il 43% delle imprese italiane ha indicato la robotica, l'*additive manufacturing* e l'automazione avanzata come i principali percorsi di innovazione per la propria azienda, mentre il 21% sta puntando sull'*e-commerce*.

L'automatizzazione dei processi deriva dalle richieste del mercato di prodotti funzionali e personalizzabili, con una crescente attenzione al prezzo. Gli imprenditori pongono sempre maggiore attenzione ai processi, per individuare le aree di inefficienza e, parallelamente, per dotarsi di sistemi di controllo e di



analisi dei dati. L'obiettivo è accrescere la conoscenza e la capacità di reagire ai mutamenti di mercato.

Questi cambiamenti si inseriscono in un delicato momento di passaggio generazionale per le imprese familiari. In questa fase si trovano a convivere le generazioni al comando, legate ai valori tradizionali, e le nuove generazioni, i 'millennials', nati e cresciuti in una società dove il concetto di impresa, di *leadership* e di equilibrio fra vita lavorativa e privata assumono significati nuovi rispetto al passato.

Per molti imprenditori la sfida all'internazionalizzazione, con i suoi costi elevati e la complessa gestione delle attività, si è rivelato un processo lento e non sempre lineare. Le nuove potenzialità offerte da internet e dai sistemi evoluti di *customer satisfaction*, che sfruttano la velocità e l'economicità della rete, possono trovare nell'*e-commerce* un naturale sbocco, specialmente per le imprese che operano nel settore dei beni di consumo e nel *retail*.

Tra le principali preoccupazioni legate alle trasformazioni in atto, il 40% dei partecipanti al sondaggio ha indicato gli elevati costi e il 32% la mancanza di competenze.

Le due criticità sono di fatto collegate. L'inserimento di risorse qualificate in azienda richiede uno sforzo di delega dell'imprenditore ed un contestuale aumento dei costi di gestione.

Inoltre, i nuovi processi implicano, oltre ad ingenti investimenti in automazione, anche la riqualificazione delle competenze del personale già presente in azienda.

Le imprese familiari stanno innovando i processi di selezione del personale e i sistemi di *welfare* aziendale per essere maggiormente attrattive. Nella 'guerra dei talenti' le imprese familiari sono minacciate dai grandi colossi tecnologici, che assorbono gran parte delle risorse qualificate. Per questo motivo le imprese familiari basano la propria offerta su piani di *welfare* aziendale *ad hoc*, attività e iniziative sul territorio, *corporate social responsibility*. In sintesi, si focalizzano sui valori tipici delle imprese familiari, come l'attenzione alle persone, all'ambiente, alla società e al territorio, per cercare di attrarre i talenti migliori.

Innovazione e responsabilità sociale

Le nuove generazioni hanno un ruolo fondamentale nell'assicurare un passaggio generazionale che dia continuità e crescita all'impresa familiare, attraverso l'innovazione della tradizione: fare leva sui valori alla base dell'attività d'impresa per creare nuovi prodotti e servizi e per promuovere il cambiamento.

Le imprese familiari sono portatrici di valori strettamente legati alla responsabilità sociale. Per queste aziende l'innovazione mette al centro le persone, con una particolare attenzione a tutti gli *stakeholder*.



Sviluppare una forte identità aziendale è un aspetto determinante per le imprese

familiari nell'attuale contesto competitivo. L'azienda deve costruire una solida reputazione per influenzare in modo decisivo i comportamenti e le decisioni dei propri *stakeholder*. L'identità aziendale è un *asset* da valorizzare, che dà un senso di appartenenza e motivazione ai propri collaboratori e permette di attrarre i nuovi talenti necessari per promuovere la crescita. ”

Fabio Monti
Senior Manager,
KPMG Italia



I prossimi passi



Costruire il futuro



Le imprese familiari da sempre forniscono una prospettiva importante sulla salute dell'economia e sul clima di fiducia europeo, rappresentando un interessante barometro per il futuro.

Alla luce dell'incertezza del contesto macroeconomico, le imprese familiari stanno adottando misure al fine di ridurre gli eventuali rischi, come testimoniato dal rallentamento dei piani di espansione internazionale. Per contro, gli investimenti in tecnologia ed innovazione sono il segnale di una fiducia generalizzata e della voglia di rispondere repentinamente alle trasformazioni in atto sui mercati di riferimento.

Spesso considerate aziende poco inclini al cambiamento, in realtà le imprese familiari sopravvivono da diverse generazioni grazie soprattutto ad un approccio imprenditoriale orientato alla crescita.

Le imprese familiari sono molto attente all'evolvere del contesto in cui operano.

Tra le principali priorità per il futuro i partecipanti al sondaggio hanno indicato l'investimento in innovazione, l'aumento del fatturato e della redditività e l'attrarre e trattenere i talenti migliori.

Nel prossimo futuro è emersa la preoccupazione per un possibile rallentamento della crescita economica in Europa, a causa delle incertezze politiche e del timore di possibili guerre commerciali.

La capacità delle imprese familiari di rispondere ai cambiamenti in atto determinerà il successo delle future generazioni di imprenditori. La storia delle imprese familiari mostra come i proprietari di queste aziende lavorino duramente per costruire un futuro solido per la propria attività e per individuare nuovi percorsi di crescita. Nei momenti positivi le imprese familiari investono prudentemente nell'attività, mentre nei periodi più complessi lavorano con perseveranza e determinazione per tornare ad avere successo.





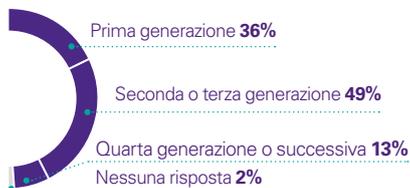
Metodologia

‘Il barometro delle imprese familiari europee’ si basa sui risultati di un sondaggio *online*. Complessivamente sono stati raccolti 1.576 questionari compilati nel periodo tra il 7 maggio e il 7 luglio 2018. Giunto alla settima edizione, il sondaggio monitora i principali *trend* e le sfide delle imprese familiari in Europa.

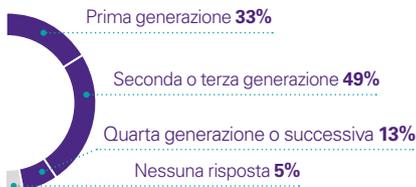
Profilo dei partecipanti

1. Da quante generazioni la sua famiglia è a capo dell'impresa?

1.1 In termini di proprietà



1.2 In termini di *governance*



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



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

a) qual è la percentuale detenuta dalla famiglia?



b) la sua impresa familiare è



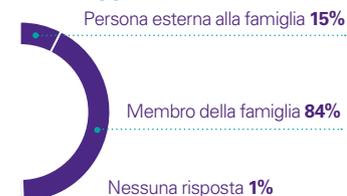
4. Qual è all'incirca il fatturato annuo della sua impresa?



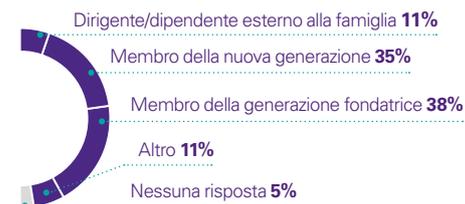
5. Quanti dipendenti conta all'incirca la sua impresa (equivalenti a tempo pieno)?



6. Lei rappresenta...



7. Lei è...



Fonte: Il barometro delle imprese familiari europee, settima edizione, KPMG International, 2018.



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. Contiamo di 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 le risposte provenienti dai seguenti paesi:

- Austria
- Andorra
- Belgio
- Bulgaria
- Croazia
- Cipro
- Repubblica Ceca
- Danimarca
- Finlandia
- Francia
- Germania
- Grecia
- Irlanda
- Italia
- Malta
- Paesi Bassi
- Norvegia
- 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 maggiori informazioni:

www.europeanfamilybusinesses.eu

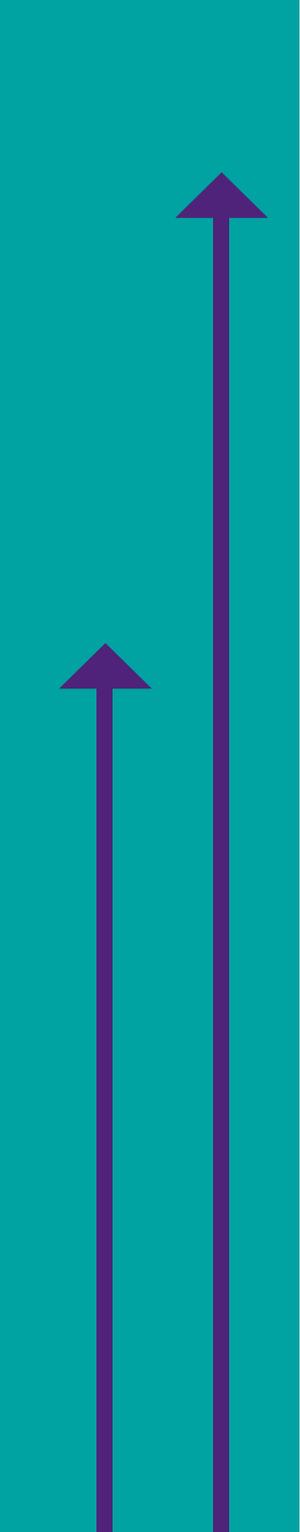
KPMG

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 maggiori informazioni:

www.kpmg.com/it



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:

International

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

Tom McGinness

Global Co-Chair and UK Head
of Family Business
KPMG Enterprise Global Centre of
Excellence for Family Business,
KPMG International
T: +44 20 76945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

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

Melany Eli

Director, 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: +44 20 76942055
E: daniel.trimarchi@kpmg.co.uk

Europa

Jesús Casado

Secretary General,
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

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

Belgio

Patrick De Schutter

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

Bulgaria

Zdravko Moskov

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

**Denitsa Kombishkova**

Executive Director,
FBN Bulgaria
T: +359 888 640 608
E: office@fbn.bg

Croazia**Zoran Zemlic**

Director,
KPMG Enterprise Croazia
T: +385 15 390 038
E: dvakis@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

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,
Perheyrittysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyrittys.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-france.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

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 Enterprise 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

Malta**Anthony Pace**

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

Caroline Zammit Apap

Senior Manager,
KPMG Enterprise Malta
T: +356 2563 1151
E: carolinezammitapap@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 Paesi Bassi
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**Vitor Ribeirinho**

Deputy Chairman,
KPMG Portogallo
T: +351 21 011 0161
E: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das
Empreas Familiaes
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**Lubos Vanco**

Partner,
KPMG Slovacchia
T: +42 1905 744 447
E: lvanco@kpmg.sk

Spagna**Ramón Pueyo Viñuales**

Partner of Governance, Risk and
Compliance in Spain 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**Hande Şenova**

Partner, Head of Advisory,
KPMG Turchia
T: +90 533 580 27 96
E: hsenova@kpmg.com

Regno Unito**Ken McCracken**

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

Elizabeth Bagger

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



kpmg.com/enterprise

kpmg.com/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.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: novembre 2018