FLAG Family Business Lab on Accounting & Governance

AZIENDE FAMILIARI DEL MEZZOGIORNO: PATRIMONIO FAMILIARE E PURPOSE AZIENDALE

IL SECONDO REPORT **FLAG**

ANNO 2026

FLAG è un'iniziativa congiunta di

DEMI
DIPARTIMENTO DI
Economia, Management, Istituzioni

DIEF DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

PREFAZIONE

Le aziende familiari rappresentano da sempre una componente essenziale del tessuto economico e sociale italiano. Nel Mezzogiorno, in particolare, costituiscono non solo un motore di sviluppo economico, ma anche un presidio di coesione sociale, di identità territoriale e di trasmissione di valori tra generazioni.

Il secondo report del progetto FLAG offre uno sguardo prezioso su questo universo imprenditoriale, analizzando il rapporto profondo che lega patrimonio familiare e purpose aziendale. Dalla ricerca emerge con chiarezza come, nelle imprese familiari, la creazione di valore non si esaurisca nella dimensione economica, ma si estenda alla responsabilità verso le persone, il territorio e le generazioni future.

In queste aziende il patrimonio familiare non è soltanto una risorsa finanziaria. È un insieme più ampio di capitale umano, relazionale e valoriale che orienta le decisioni, sostiene la continuità generazionale e contribuisce a definire il senso stesso dell'attività imprenditoriale. Il purpose, che nasce dentro la famiglia e si trasferisce all'impresa, diventa così una direzione condivisa, capace di tenere insieme tradizione e innovazione, radicamento territoriale e apertura al futuro.

Il report evidenzia inoltre alcune dinamiche particolarmente significative: la centralità del passaggio generazionale; l'attenzione crescente alla governance del rapporto famiglia-impresa; la coscienza della necessità di formare le nuove generazioni in un'ottica di meritocrazia e valorizzazione del talento; il ruolo sempre più importante delle competenze manageriali e delle relazioni con gli stakeholder. Questi elementi testimoniano la volontà - e spesso la capacità delle imprese familiari di evolversi, adattarsi ai cambiamenti e affrontare con responsabilità le sfide economiche e sociali del nostro tempo.

Per AIDAF, che promuove la cultura e lo sviluppo delle aziende familiari in Italia, studi come questo rappresentano uno strumento fondamentale di conoscenza e di confronto. Comprendere meglio il funzionamento delle imprese familiari e le loro specificità significa infatti contribuire alla loro crescita, alla loro continuità e al loro ruolo nello sviluppo del Paese.

Siamo quindi entusiasti di sostenere e valorizzare iniziative di ricerca come quella promossa dal Family Business Lab on Accounting and Governance, in un dialogo costante e fertile tra mondo accademico e imprenditoriale, di cui la nostra Associazione è da sempre promotrice.

Le imprese familiari del Mezzogiorno dimostrano, ancora una volta, che l'impresa può essere molto più di un'attività economica: un progetto di lungo periodo, un luogo di responsabilità e una promessa verso le generazioni che verranno.

AIDAF
ITALIAN FAMILY BUSINESS

Cristina Bombassei
Presidente AIDAF

INDICE

INTRODUZIONE 6

PUNTI CHIAVE 8

PANORAMICA 10

GOVERNANCE FAMILIARE 12

PATRIMONIO FAMILIARE
E PURPOSE AZIENDALE 18

PROIEZIONI FUTURE 32

TEAM FLAG 40

INTRODUZIONE

*Il tessuto economico del **Mezzogiorno**, così come quello nazionale, è fortemente caratterizzato dalla presenza delle **aziende familiari** il cui contributo si attesta su valori significativi. In linea con il dato nazionale, nel contesto di riferimento, tali aziende rappresentano il 62% delle realtà attive (circa 222 mila in totale) ed impiegano il 47% della forza lavoro complessiva (circa 1,9 milioni di occupati in totale)[1]. Come evidenziato in occasione della prima edizione del presente report, le aziende familiari sono solite "abitare" i territori nei quali le imprese insistono e mostrano elevati livelli di civismo imprenditoriale: partecipano tangibilmente al miglioramento economico e sociale delle comunità di riferimento pur mantenendo una presenza globale.*
Questa seconda edizione del report indaga l'intento strategico aziendale (sintetizzato con il purpose) e l'insieme delle risorse familiari (sintetizzare con il patrimonio) quali driver dell'impatto delle aziende familiari.

*Il **purpose aziendale**, inteso quale ragion d'essere dell'azienda in ottica intergenerazionale, trova sistematizzazione in quattro distinte componenti che ne caratterizzano la direzione d'impatto: sfera familiare, economica, sociale, ambientale. La sfera familiare si sintetizza nella volontà di mantenere sia l'armonia familiare (ambito interno alla famiglia) che un'immagine positiva della famiglia (ambito esterno) in ossequio all'aspirazione di gestire il patrimonio per tramandarlo alle generazioni future. La sfera economica vede affiancarsi alla massimizzazione del profitto l'obiettivo di creare valore equo e condivisibile. La sfera sociale, in coerenza con la componente economica, intende valorizzare le risorse umane che, pressoché unanimemente, sono indicate come risorsa chiave per lo sviluppo. La sfera ambientale rivolge particolare attenzione alla salvaguardia degli ecosistemi e della biodiversità.*
*Il **patrimonio familiare**, ovvero l'insieme di risorse finanziarie, immobiliari e fisiche (capitale economico e capitale fisico), delle persone (capitale umano), delle relazioni (capitale sociale) e delle risorse familiari, o socio-emozionali (capitale familiare), rappresenta l'apporto della famiglia per il raggiungimento del purpose aziendale. Tale patrimonio è composto da risorse umane, familiari e non, formate e competenti, da relazioni di lungo periodo basate sulla fiducia e sulla preservazione della legacy.*
*In sintesi, il purpose ed il patrimonio sono **P.O.P.**, ovvero **proattivi** (rispondono alle mutevoli esigenze del contesto anticipandone le richieste), **orientati** (orchestrati per il raggiungimento di fini coerenti), **partecipativi** (inclusivi nei confronti di tutti gli stakeholder).*

[1] Elaborazioni a cura dei ricercatori FLAG su dati AIDA.

PUNTI CHIAVE

LA CONTINUITÁ GENERAZIONALE

Nello scenario globale caratterizzato da incertezza e complessità risulta inderogabile presidiare la **longevità aziendale** e la **continuità generazionale**. Le aziende familiari del Mezzogiorno affrontano il delicato processo della transizione generazionale mettendo al centro il capitale umano ed i valori familiari che divengono *driver* di successo. Invero, il 53% delle aziende ha già esperienziato un passaggio generazionale facendo leva sulla **coesistenza di *NowGen* e *NextGen* familiare** (riscontrato nel 75% dei casi): tale step consente di coltivare e nutrire la *leadership* e le competenze in modo pianificato. L'81% delle aziende dichiara infatti di aver formalizzato il piano di successione che indica quasi sempre (79%) un leader familiare quale successore. Un altro dato degno di nota che emerge dalla *survey* è l'età media degli esponenti della *NowGen* che cedono la *leadership*: essa si attesta a 73 anni, indicando da un lato una ***leadership* longeva** ma dall'altro la progressiva volontà di **lasciare spazio alla generazione entrante** pur garantendo il pieno supporto operativo. Di fatti, tra le aziende che non si trovano più in prima generazione (53%), il fondatore, nel 14% dei casi, mantiene un ruolo attivo e favorisce la trasmissione della *legacy*. La continuità generazionale trova ampio spazio anche nella connotazione del *purpose* aziendale; nella quasi totalità dei casi, la famiglia proprietaria dichiara di voler **mantenere solidi i legami generazionali** (93%), esplicita la volontà di **trasmettere il patrimonio alla *NextGen*** (96%) ed asserisce di gestire l'azienda in funzione del **mantenimento dell'armonia familiare** (97%).

LA VALORIZZAZIONE DEL TALENTO

Un tema importante che emerge dalla *survey* è quello connesso al **talento** ed alla sua valorizzazione. È rimarchevole il fatto che l'89% delle aziende partecipanti dichiara che almeno due membri familiari hanno **conseguito una laurea** e l'80% circa ha integrato tale formazione con un **master universitario** o ha svolto esperienze di **studio all'estero**. Oltre la certificazione formale delle competenze, il talento nelle aziende familiari del Mezzogiorno si sviluppa anche mediante **esperienze lavorative** maturate **al di fuori della propria realtà familiare** (77%) o **all'estero** (46%). La lettura di questo tema non può però esimersi dal constatare che le famiglie imprenditoriali sono solite formalizzare l'acquisizione di competenze quale **requisito minimo** per l'ingresso in azienda (47%). Anche post-ingresso, il talento viene sviluppato mediante programmi di *coaching* della *NextGen* con membri familiari della *NowGen* (53%) e specifici *education programme* per formare i nuovi leader familiari (60%). A riprova della **centralità del talento** e della sua **spinta meritocratica**, si evidenzia che solo il 36% delle famiglie si pone come obiettivo aziendale quello di offrire **opportunità di carriera** ai membri familiari in un mercato incerto. Infatti, il 67% dei top manager sono **esterni alla famiglia** e le competenze si acquisiscono, a tutti i livelli aziendali, dall'esterno nel 93% dei casi.

LA DEFINIZIONE DEL PURPOSE

Strategicamente, le aziende familiari del Mezzogiorno definiscono il ***purpose*** integrando due direttrici fondamentali: l'orientamento al lungo termine (**ottica intergenerazionale**) e la propensione a condividere il valore creato (**impatto positivo per *stakeholder* e territorio**). Tale connotazione conferma il forte radicamento territoriale delle aziende familiari e la loro **spinta civica** ad abitare i territori nei quali operano. Sebbene definito come "aziendale", il *purpose* che emerge dall'indagine coniuga gli obiettivi familiari con quelli più strettamente di business. I **pilastri** che compongono tale *purpose* sono, segnatamente, quattro, ovvero: **familiare, economico, ambientale e sociale**. L'interazione tra questi pilastri rende "vivo" **il *purpose*** che **si evolve nel tempo in ragione del ciclo di vita aziendale e delle dinamiche generazionali**. Infatti, per l'80% degli intervistati, l'ingresso della *NowGen* ha contribuito in modo sostanziale al miglioramento del *purpose* rendendolo più focalizzato, garantendo la sinergica convivenza tra obiettivi familiari ed eccellenza del business, e più inclusivo, garantendo la risposta strategica alle istanze degli *stakeholder* chiave e di prossimità. La sinergica convivenza si realizza attraverso la **condivisione** e la **trasmissione** strutturata **del *purpose* con la *NextGen*** anche prima che questa entri formalmente in azienda (nel 97% dei casi). La risposta strategica si realizza impegnandosi nel preservare e trasmettere il valore creato, economico e sociale, alla comunità (nel 96% dei casi).

IL RUOLO DEL PATRIMONIO

Il **patrimonio familiare** assolve, principalmente, alla funzione di **raggiungimento del *purpose*** aziendale. Sotto l'aspetto più squisitamente economico, il 93% delle aziende indica il patrimonio familiare quale fonte di finanziamento principale, unitamente al ricorso al capitale di debito (89%). Il dato è estremamente coerente con la marcata concentrazione della proprietà familiare (*family ownership* pari almeno al 91% nel 45% dei casi) ed il ridotto numero di soci familiari (da tre a cinque soci nel 67% dei casi). Il **forte**, ed **indissolubile**, **legame tra famiglia e business** si evince anche dal fatto che per il 77% dei rispondenti una parte significativa del patrimonio familiare, costituito nelle sue componenti tangibili da immobili, obbligazioni e partecipazioni, è investito in azienda. Più in generale, le famiglie ricorrono a professionalità esterne (come consulenti ed esperti di *wealth management*) per la **gestione** e la **trasmissione** del patrimonio nel 35% dei casi, mentre ben oltre la metà degli intervistati (68%) distingue, mediante un **veicolo giuridico**, il patrimonio familiare da quello aziendale. Sotto l'aspetto familiare, gli elementi costituenti il patrimonio sono rinvenibili nell'**identità familiare** – la percezione di appartenere ad un gruppo sociale formalmente definito da legami parentali – e nell'**allineamento dei valori** aziendali e quelli familiari che genera **attaccamento emotivo** e **fedeltà** per il 97% degli intervistati. Circa l'identità familiare, la *survey* indica che essa si basa su **tradizioni condivise** (86%) e **valori** (85%), trova espressione con **orgoglio nel cognome** della famiglia (61%), è influenzata dalla **reputazione aziendale** (47%) e viene tenuta viva dai **racconti** sulle storie aziendali (40%) e di famiglia (33%).

AREE INVESTIGATE

1

La **GOVERNANCE FAMILIARE** come strumento di incontro tra famiglia e azienda

2

Il ruolo del **PATRIMONIO FAMILIARE** nel processo di creazione di valore e del **PURPOSE AZIENDALE** come *driver* strategico

3

Le **PROIEZIONI FUTURE** delle aziende familiari in ragione delle sfide del Mezzogiorno Italiano

AZIENDE INTERVISTATE

Il campione è composto da **139 aziende familiari del Mezzogiorno italiano**:

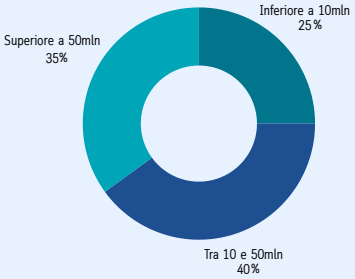
- situate nelle regioni del Sud Italia secondo la classificazione NUTS2[2];
- aventi un fatturato minimo di 5 milioni di euro;
- aventi una quota di proprietà familiare superiore o uguale al 50% con almeno un membro della famiglia coinvolto attivamente nella gestione o nella governance.

Tutti i rispondenti sono membri familiari che ricoprono posizioni apicali all'interno dell'azienda i quali ritengono che la propria azienda sia a tutti gli effetti familiare.

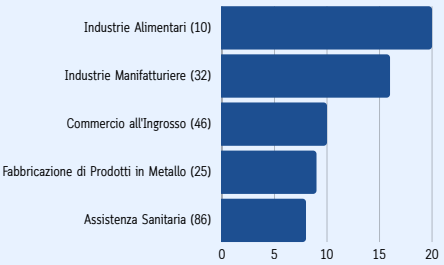
Si noti che alcune percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non contribuire ad un totale di 100% a causa degli arrotondamenti, oppure per la presenza di domande per cui i partecipanti all'indagine avevano la possibilità di scegliere più risposte tra quelle proposte.

GRAFICO 1: Caratteristiche demografiche del campione

FATTURATO (€)
Distribuzione del campione



TOP 5 SETTORI
(Codice ATECO)



TOTALE ATTIVO
Mediamente le aziende familiari del campione hanno un totale attivo di **15mln€**

DIPENDENTI
Mediamente le aziende familiari del campione hanno **50** dipendenti

LONGEVITÁ
Mediamente le aziende familiari del campione sono state fondate **44** anni fa

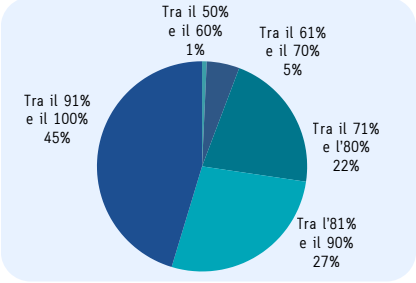
[2] La classificazione NUTS (Nomenclatura delle Unità Territoriali Statistiche) è un sistema adottato dall'Unione Europea per dividere i territori degli stati membri in regioni per scopi statistici e amministrativi. In Italia, le regioni del Sud e delle Isole inserite nella classificazione NUTS2 sono Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna.

GOVERNANCE FAMILIARE

PROPRIETÀ

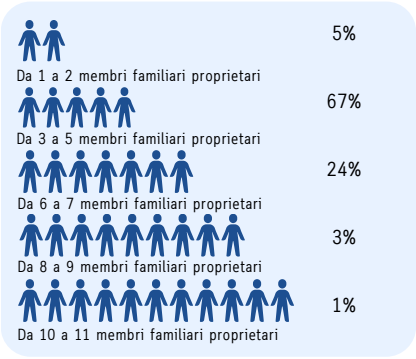
L'analisi della composizione del capitale evidenzia una netta prevalenza di aziende a controllo familiare quasi totalitario. Il 45% delle aziende campionate presenta una concentrazione familiare oltre il 91%, percentuale che si attesta intorno al 27% se si considera una soglia di possesso compresa tra l'81% e il 90%. Questo assetto riflette la volontà di tutelare il dominio decisionale nel tempo e di garantire la perpetuazione dinastica dell'azienda limitando l'apertura del capitale. Un ulteriore 22% delle aziende campionate registra una quota di capitale familiare compresa tra il 71% e l'80%. Soltanto il 5% si colloca nella fascia 61%-70%, indicando un assetto proprietario marginalmente più diffuso, ed esclusivamente l'1% delle aziende del campione registra una quota di capitale familiare compresa tra il 50% e il 61%. Nel complesso, i dati confermano il consolidamento del controllo familiare e una marcata riluttanza ad aprire la compagine sociale a investitori non familiari. Nei casi di apertura del capitale, l'ingresso di nuovi soci coinvolge prevalentemente altre famiglie (50%) o investitori non professionali (44%), mentre il ricorso a investitori professionali o istituzionali risulta del tutto marginale (4%).

GRAFICO 2: Quote di proprietà detenuta dalla famiglia



L'analisi condotta rivela come le aziende familiari localizzate nel Mezzogiorno impieghino l'assetto proprietario quale leva proattiva di *governance*, al fine di permeare l'orientamento strategico di lungo periodo con il sistema valoriale della famiglia.

GRAFICO 3: Membri familiari coinvolti nella proprietà

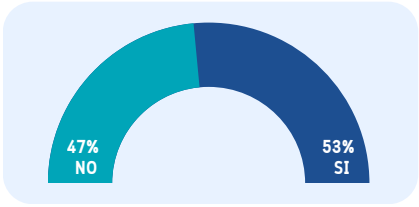


L'esame della concentrazione del capitale, attraverso il computo dei familiari detentori di quote, fornisce ulteriori spunti di analisi. I dati restituiscono l'immagine di un assetto moderatamente concentrato: il 67% delle aziende campionate aggrega tra i 3 e i 5 familiari nell'*ownership*, mentre un ulteriore 24% estende tale partecipazione fino a un massimo di 7 soci. I casi di accentramento estremo del controllo nelle mani di uno o due familiari rappresentano un'eventualità residuale (5%). Parallelamente, emergono assetti a maggiore diluizione familiare, con compagini allargate a 8-9 (3%) o addirittura fino a 11 familiari (1%). Questa parziale dispersione dell'*ownership* è sovente strumentale all'implementazione di meccanismi di *governance* volti a tutelare l'armonia intergenerazionale e a integrare le istanze dei diversi rami della famiglia.

MECCANISMI DI GOVERNANCE

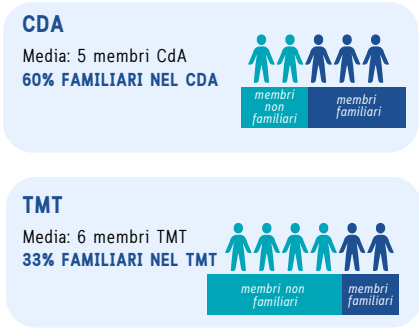
Sotto il profilo degli assetti istituzionali, la formalizzazione della *governance* societaria si traduce prevalentemente nell'adozione di un Consiglio di Amministrazione (CdA), presente nel 53% circa delle aziende analizzate. L'analisi della *board composition* rivela una dimensione media di circa 5 membri, caratterizzata da una strutturale prevalenza della componente familiare, che esprime mediamente 3 consiglieri. Tale solido presidio familiare all'interno del CdA costituisce una leva fondamentale, assicurando che i processi di *decision-making* siano orientati non unicamente alla massimizzazione del valore aziendale, ma anche alla tutela degli interessi e degli obiettivi non economici di matrice familiare.

GRAFICO 4: Presenza del CDA



La *leadership*, nell'81% dei casi, è in capo ad un unico soggetto che per il 74% fa capo ai membri della famiglia. Nel restante 19% sono previsti casi di *co-leadership*, per sole 5 aziende questa è condivisa con un membro esterno alla famiglia.

GRAFICO 5: Membri familiari nel CDA e nel TMT



Per quanto concerne il livello dirigenziale, il Top Management Team (TMT) delle aziende indagate presenta una dimensione media di 6 componenti, con un coinvolgimento limitato a circa 2 manager, espressione della compagine familiare. Diversamente da quanto riscontrato per il Consiglio di Amministrazione, a questo livello emerge un grado superiore di managerializzazione, testimoniato dal più ampio ricorso a dirigenti esterni (*non-family* manager). Questa configurazione appare del tutto coerente con l'esigenza di innestare nel tessuto organizzativo figure professionali dotate del *know-how* tecnico richiesto per l'efficace gestione delle funzioni operative apicali.

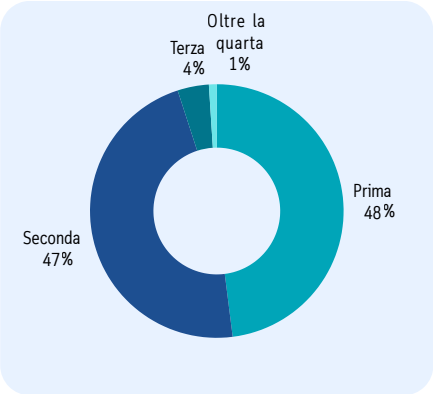
I risultati confermano un progressivo percorso di istituzionalizzazione delle dinamiche familiari all'interno delle aziende indagate, concretizzatosi nell'introduzione di dispositivi formali di governo. L'analisi, infatti, evidenzia come oltre la metà delle aziende operi in presenza di meccanismi strutturati, riducendo potenzialmente le criticità derivanti dalla mancata regolamentazione. In tal senso, il **patto di famiglia** si attesta come lo strumento prevalente (23% delle aziende intervistate), assolvendo alla duplice funzione di pianificare la successione e disciplinare i rapporti tra i membri del nucleo fondatore. A latere, si osservano la stipula di **accordi di famiglia** (17%), preordinati alla gestione della compagine proprietaria, e l'istituzione di **consigli di famiglia** (12%), orientati al dibattito strategico e al mantenimento dell'armonia relazionale. Sebbene si registrino applicazioni residuali di **comitati familiari** (1%) – con funzioni di raccordo tra sfera proprietaria e manageriale – e di periodiche **riunioni di famiglia formali** (2%) – ponte tra le dinamiche affettive della famiglia e le esigenze strategiche dell'azienda –, emerge un significativo ritardo nella diffusione sistemica di tali *best practice*.

A integrazione degli assetti istituzionali finora descritti, il 53% del campione dichiara di avvalersi di meccanismi di *governance* informale, delineando una diffusione sostanzialmente analoga tra le due configurazioni. Tali dinamiche si sostanziano frequentemente in interazioni non strutturate e riunioni periodiche, coinvolgenti sia i soli membri della compagine familiare sia i manager esterni, con il fine precipuo di agevolare l'allineamento e la compartecipazione ai processi decisionali di natura strategica. Pur in assenza di una codifica formale, questi presidi relazionali operano di fatto come un pervasivo strumento di controllo della famiglia sulle operazioni aziendali. Ciononostante, la carenza di un'adeguata istituzionalizzazione espone tali pratiche a potenziali limiti di efficacia sistemica.

GENERAZIONI

L'analisi del profilo generazionale della *leadership* evidenzia come le aziende familiari del Mezzogiorno siano governate prevalentemente dagli esponenti della generazione fondatrice (48%). A tale dato si affianca una solida continuità direttiva da parte della seconda generazione, al vertice nel 47% dei casi osservati. Si registra, di contro, una drastica contrazione nel passaggio alle generazioni successive: soltanto nel 4% del campione la conduzione è affidata alla terza generazione. Inoltre, si segnala un *unicum* statistico rappresentato da una singola azienda la cui guida è riconducibile a una generazione successiva alla quarta (nello specifico, la dodicesima). A completamento del quadro sulle dinamiche di transizione, i dati rivelano che la definitiva finalizzazione del passaggio generazionale, intesa quale effettivo trasferimento delle quote di capitale o formale cessione della *leadership* aziendale, si concretizza quando gli esponenti della generazione uscente raggiungono un'età media di 73 anni.

GRAFICO 6: Generazione familiare in controllo

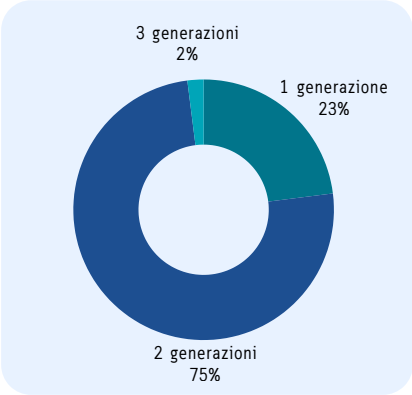


I dati confermano l'effettivo innesco del ricambio generazionale, testimoniato dal fatto che circa la metà delle aziende analizzate affida la guida strategica in via prioritaria alla seconda generazione. Ciononostante, il Mezzogiorno denota una persistente e radicata centralità della prima generazione. Tale evidenza è avvalorata dal fatto che, nel 14% dei casi in cui il vertice aziendale è presidiato da generazioni successive alla prima, si rileva un formale coinvolgimento operativo del fondatore.

Questa presenza attiva e persistente si rivela strumentale alla capitalizzazione del *know-how* pregresso e garantisce la continuità del *founder imprinting* sui valori fondanti e sulle traiettorie strategiche d'azienda.

Un ulteriore tratto distintivo delle aziende analizzate risiede nella fisiologica sovrapposizione intergenerazionale, caratterizzata dal coinvolgimento simultaneo di più generazioni familiari con ruoli operativi e direttivi diversificati. Risultano infatti del tutto minoritari (23%) gli assetti che prevedono l'impegno esclusivo di un'unica generazione, coincidente di norma con la seconda, alla quale è affidata la *leadership* aziendale. Di contro, nella quasi totalità del campione (75%) si riscontra la presenza di due generazioni familiari in ambito operativo. Tale evidenza empirica riflette l'adozione di modelli di successione improntati alla gradualità, basati sulla coesistenza e sulla condivisione delle responsabilità tra predecessori e futuri leader.

GRAFICO 7: Generazioni familiari coinvolte



Del tutto residuale (2%) appare infine la co-presenza operativa di tre differenti generazioni familiari.

L'esame del ricambio intergenerazionale rivela un'intensa ondata di recenti transizioni familiari all'interno del campione. Più della metà del campione (53%) ha già esperienziato una transizione generazionale, di queste oltre il 72% negli ultimi cinque o dieci anni. Meno, sono, infatti, i casi di passaggi che risalgono a più di 10 anni fa (23%). Parallelamente, si rileva una diffusa proattività nella gestione della fase successoria, testimoniata dall'adozione di piani formalizzati nell'81% dei casi. All'interno di questo perimetro, la traiettoria strategica dominante riflette un approccio conservativo, con il 79% dei piani che prevede il mantenimento esclusivo della *leadership* entro i confini della famiglia. Le restanti prassi di *governance* transitoria si articolano nel supporto di consulenti professionisti (17%) e nell'apertura a dirigenti esterni (4%).

PATRIMONIO FAMILIARE E PURPOSE AZIENDALE

Il ***Purpose*** è la ragion d'essere dell'azienda, riflette i suoi valori essenziali, la sua missione e l'impatto che desidera avere. Si configura quale insieme di obiettivi di lungo periodo che i membri di un'organizzazione perseguono attraverso la stessa.
Nelle aziende familiari, esso si intreccia con il *purpose* familiare e viene colorato di accezioni che vanno ben oltre il mero profitto economico, per abbracciare le sorti della famiglia oltre che dell'azienda. ***Il purpose dell'azienda familiare rappresenta quindi una direzione intergenerazionale, quel filo invisibile che connette i successi passati alle aspirazioni future e che si compone di più anime, ognuna legata ad un insieme di obiettivi di lungo termine e di intenzioni di impatto: sfera familiare, economica, sociale, ambientale.***

Per raggiungerlo, le aziende familiari possono far leva sul patrimonio familiare.

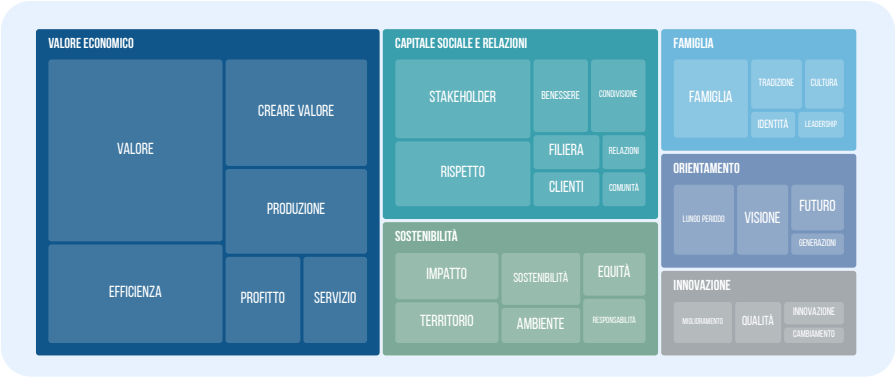
Il **Patrimonio**, dal latino *Patrimonium*, è definito come l'insieme delle risorse che possono essere utilizzate per perseguire lo scopo aziendale. ***Nelle aziende familiari, esso si intreccia al patrimonio della famiglia declinandosi nel patrimonio familiare con una veste più ampia, più simile alla sua definizione ancestrale, legata all'idea di pater familia, che richiama alla mente il concetto di ricchezza che i genitori costruiscono, sviluppano e tramandano alla famiglia e alle generazioni successive.***

L'importanza che ogni azienda familiare attribuisce ad una sfera del *purpose* piuttosto che ad un'altra, così come ai suoi obiettivi specifici, muove dal patrimonio familiare delineando l'impatto che essa vuole generare.

COMPOSIZIONE

Le aziende familiari del Mezzogiorno descrivono con queste parole il *purpose* aziendale:

GRAFICO 8: Treemap *purpose* aziendale



I termini riguardanti l'ambito aziendale, ed in particolare la *vision*, la *mission* o "dichiarazioni di intenti", sono riportati nel 74% dei casi. Di questi, il 52% delle aziende intervistate mostra la volontà dei decisori aziendali di generare un impatto positivo sul territorio, sulla filiera di produzione, sulla comunità e, più in generale, di contribuire alla creazione di un futuro migliore (la frase "*better tomorrow*" ricorre soventemente nel campione). Allo stesso modo, il tema della tradizione e dell'eredità lasciata dal fondatore emergono come rilevanti per le aziende del campione: "*Ieri, oggi, domani nel segno della tradizione*" e "*Fare impresa in modo virtuoso rispettando la legacy del fondatore*" sono frasi tipicamente usate. Ciò anche quando la tradizione è accompagnata da un desiderio di innovazione: "*Innovare rispettando l'eredità e progettando il lascito*". Infine, il passaggio generazionale tinge gli obiettivi aziendali di sfumature socio-emozionali: "*Lasciare a figli e nipoti un'azienda che genera un impatto positivo*".

GRAFICO 9: *Purpose* azienda familiare

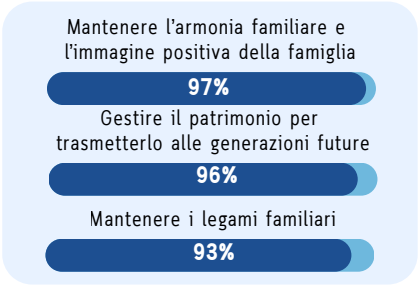
Solo in minima parte, nel 16% dei casi circa, il *purpose* dell'azienda familiare è descritto come qualcosa legato al prodotto o al vantaggio competitivo inteso in senso classico. Parole come efficienza, prodotto, servizio, emergono in modo non preponderante.

Nel 26% dei casi, il *purpose* aziendale è invece composto da obiettivi riguardanti l'ambito familiare, ricalcando il legame indissolubile tra azienda e famiglia, tra obiettivi economici e familiari. Molto spesso, inoltre, la famiglia è percepita come strumento virtuoso al servizio dell'azienda, e non viceversa: "*Proprietà familiare attenta alle esigenze aziendali ed alla tutela del valore*".

In ottica granulare, il *purpose* si configura come un insieme di quattro macrocategorie di obiettivi: familiari, economici, sociali ed ambientali.

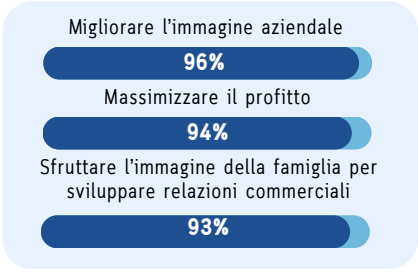
La **sfera familiare** appare composta principalmente dalla volontà della famiglia di mantenere sia l'armonia familiare (ambito interno alla famiglia) che un'immagine positiva della famiglia (ambito esterno), considerate obiettivi importanti dal 97% delle aziende intervistate. Il 96% delle aziende, inoltre, ritiene importante gestire al meglio il patrimonio per trasmetterlo alle generazioni future così come, nel 93% dei casi, mantenere i legami familiari anche se non tutti i membri sono coinvolti in azienda. Infatti, l'obiettivo familiare meno importante per le aziende del campione (ritenuto importante nel 36% dei casi) è quello legato alla volontà di offrire opportunità di lavoro e carriera ai membri familiari, la qual cosa sembra sottendere una propensione virtuosa e meritocratica del classico altruismo familiare.

GRAFICO 10: Incidenza obiettivi familiari



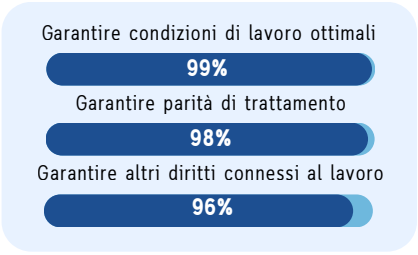
La **sfera economica** conferma quanto appena descritto. Accanto all'obiettivo cardine del profilo economico, la massimizzazione del profitto, indicata come rilevante nel 94% dei casi, migliorare l'immagine aziendale (96%) e sfruttare l'immagine della famiglia per sviluppare relazioni commerciali (93%) risultano essere gli obiettivi economici maggiormente importanti per le aziende intervistate.

GRAFICO 11: Incidenza obiettivi economici



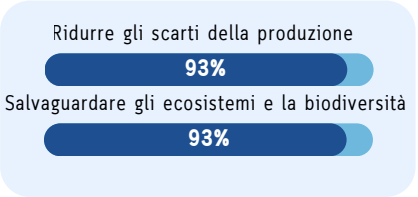
Nella **sfera sociale**, l'ambito lavorativo e quello dei dipendenti emergono come particolarmente significativi per la quasi totalità delle aziende intervistate. Infatti, tra gli obiettivi proposti, il garantire condizioni di lavoro ottimali (99%), la parità di trattamento (98%) e altri diritti connessi al lavoro (96%), rappresentano i più permeanti per le aziende familiari che spesso considerano i propri collaboratori alla stregua di familiari.

GRAFICO 12: Incidenza obiettivi sociali



Infine, gli obiettivi della **sfera ambientale** risultano parimenti importanti per le aziende intervistate, con un'attenzione particolare alla riduzione degli scarti della produzione (93%) e alla salvaguardia degli ecosistemi e della biodiversità (93%).

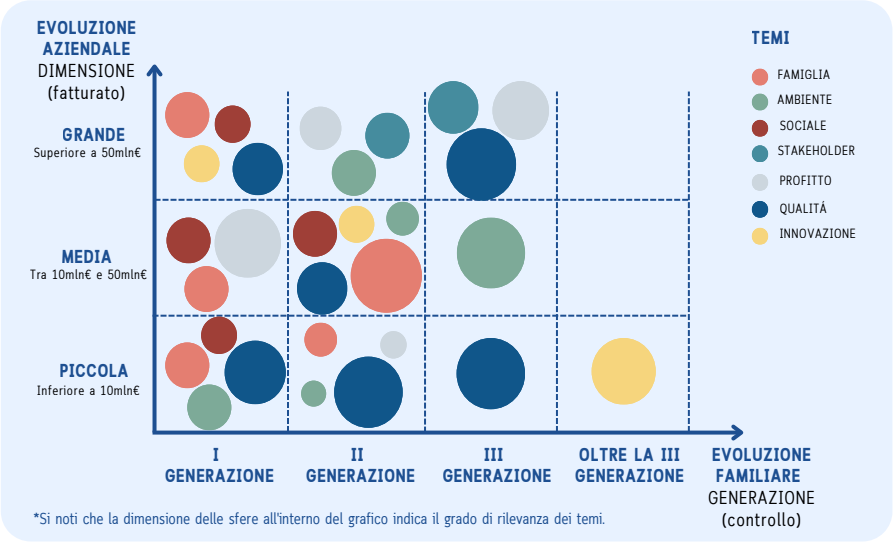
GRAFICO 13: Incidenza obiettivi ambientali



EVOLUZIONE

L'evoluzione del *purpose* delle aziende familiari è data dall'intersezione tra l'**evoluzione familiare**, in termini di generazione, e l'**evoluzione aziendale**, in termini di dimensione.
Il *purpose* aziendale lega le generazioni familiari e le loro azioni in un *continuum* tra passato, presente e futuro. Allo stesso tempo, ogni generazione familiare porta con sé i propri obiettivi e aspirazioni che modificano, sebbene non nell'essenza, il *purpose* aziendale. Infatti, la metà del campione è convinto che l'ingresso della nuova generazione familiare abbia comportato un cambiamento significativo del *purpose* aziendale.
Similmente, la dimensione aziendale, in termini di complessità di gestione, di assetti di governo e organizzazione, può influire sulla definizione del *purpose*: a differenti cicli di vita aziendali, corrispondono differenti esigenze e priorità.

GRAFICO 14: Matrice dell'evoluzione del *purpose*



*Si noti che la dimensione delle sfere all'interno del grafico indica il grado di rilevanza dei temi.

Gli **obiettivi familiari** assumono una grande importanza in prima e seconda generazione, a prescindere dalla dimensione aziendale, ma con un'attenzione più marcata nelle aziende di media dimensione in II generazione. Quando l'azienda è consolidata sia da un punto di vista di mercato che familiare, l'intenzione transgenerazionale non è esprimibile solo in potenziale ma è un obiettivo perseguibile e concreto. Viceversa, con la crescita sia aziendale che generazionale, gli **obiettivi di eccellenza, qualità e relazionali**, come elementi per raggiungere il profitto, diventano il focus principale del *purpose*.

L'**innovazione** emerge come leva strategica per le aziende di seconda generazione, per rinnovare il sogno imprenditoriale del fondatore, o per quelle di I generazione ma di grandi dimensioni, per la necessità di navigare acque più complesse. Ritorna, poi, come elemento fondante della strategia aziendale, oltre la terza generazione, dove il connubio con la tradizione diviene parte dell'orientamento strategico di fondo dell'azienda.

La **sostenibilità**, sia in termini ambientali che di impatto sociale e di relazione con gli *stakeholder*, rappresenta invece un tema conduttore con sfumature differenti. Mentre l'attenzione ambientale appare maggiore nelle aziende di prima generazione e piccole, quella sociale appare più rilevante per le aziende di media e grande dimensione, sia in prima che in seconda generazione. La relazione con gli *stakeholder* si rileva invece maggiormente importante per le aziende grandi sia di seconda che di terza generazione. Le imprese piccole, quindi, limitano l'impatto negativo sul territorio e sulla natura, ma non hanno i mezzi e/o le conoscenze, le relazioni, per generare un impatto positivo sulla comunità. Al contrario, con l'evoluzione aziendale e familiare, si intensificano le relazioni con i portatori di interesse che vengono quindi resi prioritari nella definizione del *purpose*.

*"Un'impresa che nasce da una famiglia porta con sé qualcosa di più profondo: una **responsabilità verso il territorio**, **verso le persone e verso il tempo lungo delle generazioni**. In fondo lo scopo è questo: fare del bene per generare altro bene. È un principio semplice, ma è anche ciò che dà senso alla **continuità** di un'impresa nel tempo. La nostra storia nasce, con mio nonno, proprio da questo spirito. **Con l'ingresso della nuova generazione questo purpose non è cambiato nella sua essenza, ma si è evoluto nel modo in cui cerchiamo di interpretarlo.** Oggi lo portiamo avanti con strumenti, visioni e responsabilità nuove, ma con la stessa idea di fondo che ha guidato l'azienda fin dall'inizio."*

***Mariaceleste Lauro**, Alilauro S.p.A.*

L'ingresso delle nuove generazioni comporta un'evoluzione positiva del *purpose* aziendale in oltre l'80% dei casi. I miglioramenti afferiscono maggiormente alla sfera della sostenibilità (nel 45% dei casi): la nuova generazione connota gli obiettivi di fondo dell'azienda di una maggiore attenzione al territorio e all'ambiente nonché di una concreta necessità di ridistribuire il valore agli *stakeholder* rispondendo alle loro istanze. Il miglioramento, nel 40% dei casi, è però anche da rinvenire in una maggiore efficienza, focalizzazione sul business e visibilità. Infine, questa evoluzione risulta legata al concetto di innovazione nel 15% dei casi.
Oltre al generale miglioramento sopracitato, l'ingresso della nuova generazione comporta un maggior focus su obiettivi familiari (10%), un allargamento dell'orizzonte temporale al lungo periodo (7%) e, in via residuale, l'inclusione di soggetti esterni (2%) e un contemperamento più stringente di obiettivi economici (1%).

L'evoluzione appena descritta non pare aver scalfito l'armonia familiare in quanto la maggioranza degli intervistati trova che la visione della *NextGen* e della *NowGen* in termini di iniziative sociali (69%) ed ambientali (72%) coincida. Minor convergenza (54%) appare invece per quanto riguarda la professionalizzazione aziendale e le strategie di lungo termine dell'azienda che rimangono, ad oggi, temi controversi.

GRAFICO 15: Ingresso delle nuove generazioni e evoluzione del *purpose*

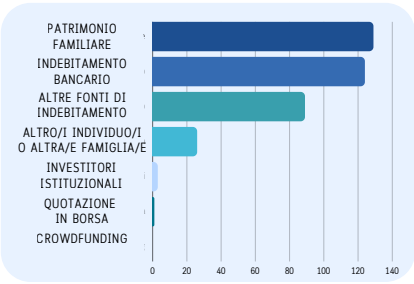
COMPOSIZIONE

Il patrimonio dell'azienda familiare rappresenta l'insieme di risorse finanziarie, immobiliari e fisiche (capitale economico e capitale fisico), delle persone (capitale umano), delle relazioni (capitale sociale) e delle risorse familiari, o socio-emozionali (capitale familiare), di cui dispone per raggiungere il *purpose* aziendale.

CAPITALE ECONOMICO

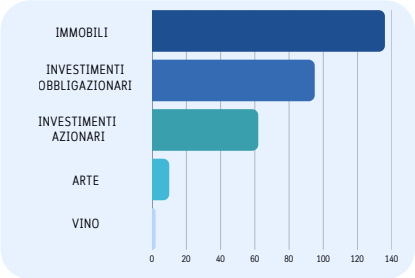
Il capitale economico rappresenta l'insieme delle risorse finanziarie e materiali di cui un'azienda dispone per finanziare i propri investimenti. La sua ampiezza e composizione, così come la volontà di reperirlo all'esterno, quindi, rappresentano il vincolo fino al quale è possibile spingersi per la definizione ed il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nelle aziende familiari, tale capitale spesso coincide, in modo più o meno esteso, con il capitale posseduto dalla famiglia e dai suoi membri. Nel 93% dei casi le aziende familiari intervistate hanno attinto principalmente al patrimonio della famiglia, nell'89% dei casi, invece, a capitale di debito. Ciò appare coerente sia con la peculiare riluttanza delle aziende familiari a fare ricorso a capitale in forma di *equity* esterno alla famiglia, ma evidenzia anche una propensione bassa o nulla a meccanismi di finanziamento alternativi come la quotazione in borsa o il *crowdfunding*.

GRAFICO 16: Forme di finanziamento



Coerentemente, il 77% delle aziende familiari intervistate ha moltissimo o tutto il patrimonio della famiglia investito in azienda. Gli *asset* che lo compongono si distribuiscono tra immobili, detenuti dalla quasi totalità delle famiglie intervistate (98%), investimenti sia obbligazionari (68%) che azionari (45%) e, in misura ridotta, da patrimonio artistico (7%) e vitivinicolo (1%).

GRAFICO 17: Patrimonio della famiglia



Nella gestione dello stesso, il 35% delle aziende risponde di avvalersi di un soggetto esterno che risulta essere un *private wealth manager* (37%), un commercialista (31%), una banca (20%) o un *Family Office*, presente però solo in 2 aziende. Rispetto alla separazione tra patrimonio di famiglia e aziendale, nel 68% dei casi, il patrimonio aziendale è tenuto distinto dai patrimoni personali attraverso un veicolo giuridico formalizzato che detiene il patrimonio, come una *holding*.

CAPITALE UMANO

Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle abilità dei soggetti che lavorano all'interno dell'azienda. Nelle aziende familiari, tale capitale è spesso intrinsecamente legato ai membri della famiglia connotandolo di elevata flessibilità, perché impiegabile dove necessario, e unicità, in quanto sviluppato attraverso l'apprendimento pratico di conoscenze tacite non facilmente trasferibili. Circa l'80% delle aziende familiari ha in azienda almeno 2 membri familiari che hanno conseguito una laurea, almeno un master universitario e che hanno effettuato un'esperienza di studi all'estero. Oltre il 50% ha inoltre partecipato ad un corso di perfezionamento.

Considerando le esperienze di lavoro esterne all'azienda di famiglia, invece, il 77% delle famiglie intervistate ha in azienda almeno 1 familiare che ne ha maturata almeno una e il 46% che ha un'esperienza lavorativa all'estero. Inoltre, il 42% delle famiglie intervistate ha stabilito delle conoscenze o competenze specifiche quali requisiti minimi necessari all'ingresso in azienda dei membri familiari. Questi ultimi risultano maggiormente legati all'istruzione, sia in modo esclusivo, ovvero l'aver conseguito una laurea (47%), sia insieme ad altre condizioni, come l'aver maturato un'esperienza lavorativa esterna all'azienda familiare (28%) o l'ottenimento di competenze specifiche come la conoscenza di una lingua straniera (20%), ma anche condizioni multiple (5%) che coniugano i tre requisiti descritti.

GRAFICO 18: Formazione dei membri familiari

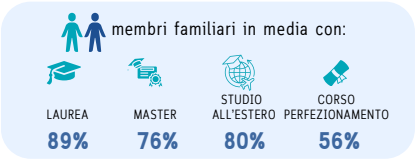
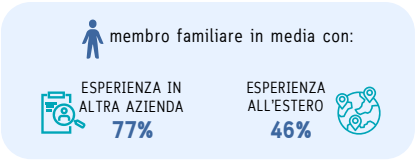


GRAFICO 19: Esperienza dei membri familiari



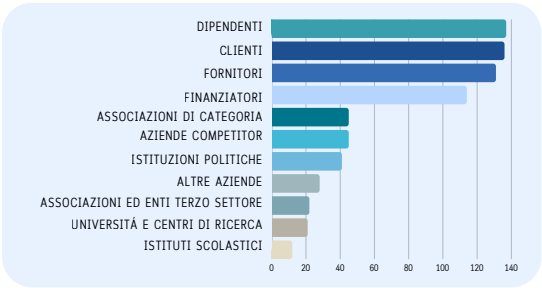
Quando il capitale umano non è presente all'interno della famiglia, sorge la necessità di svilupparlo o cercarlo all'esterno, affinché il legame tra azienda e famiglia non diventi una *liability* anziché un *asset*. Gli intervistati rispondono con un ordine di priorità chiaro: prima si rivolgono ai dipendenti aziendali, familiari e non familiari, per formarli con le competenze necessarie (rispettivamente il 91% e il 93%), poi si affacciano al mercato del lavoro assumendo personale non familiare (93%) o familiare (88%) già competente, solo in via residuale promuovono formazione di membri familiari (49%) o non familiari non già coinvolti in azienda (9%).

> *"La famiglia rappresenta un valore aggiunto per l'azienda quando riesce ad evolversi in base a* ***logiche meritocratiche****. Essere un membro familiare attivo in azienda vuol dire assumersi, quotidianamente, responsabilità nei confronti di tutta la platea degli stakeholder, in primis quelli familiari. Tali responsabilità devono poggiare su* ***competenze solide****, per il cui sviluppo sono necessari percorsi di formazione e di affiancamento che devono però essere estesi e resi disponibili a tutti i dipendenti (familiari e non).* ***Puntare sul capitale umano è un investimento dal ritorno certo****, tramandare l'azienda a custodi della legacy competenti e formati è un dovere per tutti gli imprenditori familiari."*
>
> ***Pasquale Lampugnale****, Sidersan S.p.A.*

CAPITALE SOCIALE

Il capitale sociale si riferisce alla quantità e alla qualità delle relazioni che la famiglia instaura con soggetti critici per l'azienda, sia interni che esterni. Le aziende familiari del Mezzogiorno costruiscono relazioni personali e profonde con i loro *stakeholder* che vanno oltre il mero rapporto professionale e si traducono in legami simili a quelli familiari. Ciò non solo con riguardo ai dipendenti (nel 99% dei casi), ma anche ai clienti (98%), ai fornitori (94%) ed ai finanziatori (82%), evidenziando un modo di fare business che integra la dimensione relazionale con quella economica. In merito alle relazioni con il territorio, spiccano quelle con associazioni di categoria, frequenti nel 33% dei casi, con i concorrenti (32%) e le istituzioni politiche (30%). Questo approccio relazionale permette alle aziende di adattarsi meglio ai cambiamenti del mercato e di rimanere competitive, allineando il loro scopo con le esigenze e le aspettative degli *stakeholder*.

GRAFICO 20: Relazioni personali con gli *stakeholder* chiave

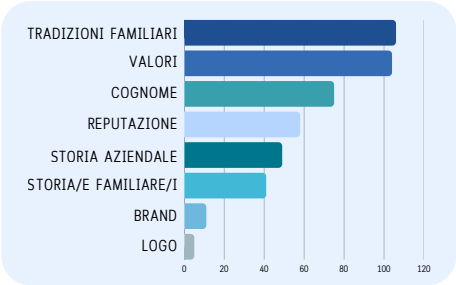


CAPITALE FAMILIARE

Il capitale familiare rappresenta l'insieme delle risorse che nascono e risiedono nell'intersezione tra azienda, famiglia e membri familiari. Tra gli elementi portanti di questo patrimonio, si riscontrano la fedeltà e l'allineamento dei valori tra famiglia e azienda per, rispettivamente, il 97% e il 96% degli intervistati. Il far parte della famiglia, inoltre, rappresenta motivo di orgoglio per i membri familiari delle aziende intervistate nel 91% dei casi, evidenza, questa, che viene rafforzata dal 95% delle stesse che supportano pubblicamente l'azienda.

L'identità familiare è un'ulteriore importante dimensione del capitale familiare ed è intesa come la percezione dei singoli membri della famiglia di appartenere al gruppo sociale familiare. Per le aziende intervistate, essa si basa principalmente su tradizioni condivise (86%) e valori (85%), trova espressione con orgoglio nel cognome della famiglia (61%), è influenzata dalla reputazione aziendale (47%) e viene tenuta viva dai racconti sulle storie aziendali (40%) e di famiglia (33%).

GRAFICO 21: Gli elementi della *family identity*



Come strumento per costruire, consolidare e accrescere il capitale familiare, particolare importanza è conferita alle pratiche di "*family learning*". Esse sono rinvenibili in quelle attività implementate dalla famiglia per tramandare conoscenze, competenze e valori alla generazione più giovane: oltre il 50% delle aziende intervistate ha deciso di istituire programmi e/o pratiche *ad hoc*. Tali pratiche promuovono l'apprendimento familiare attraverso affiancamento (*coaching*) della *NextGen* con membri familiari della *NowGen* (53%) e programmi specifici (*education programme*) per formare i nuovi leader familiari (60%). Tali pratiche coinvolgono i membri familiari per, rispettivamente e mediamente, tra le 6 e le 15 ore mensili. In entrambi i casi, la ratio è del *learning by observing*: il comportamento esemplare delle generazioni precedenti funge da modello e guida per la generazione successiva per navigare la complessità aziendale attraverso una direzione salda, data dai valori familiari condivisi.

CAPITALE FISICO

Il capitale fisico nelle aziende familiari si riferisce a quei luoghi o oggetti tangibili (come sedi aziendali, macchinari, terreni o beni ereditati), spesso legati alla storia aziendale e/o familiare. L'84% delle aziende intervistate dichiara di riconoscere in un preciso edificio quel luogo dove incontrarsi con i membri della famiglia per prendere decisioni aziendali. Tale luogo solo nel 19% dei casi afferisce alla sfera aziendale, mentre il 79% delle famiglie continua a discutere di azienda nella casa del fondatore, dei nonni, o dei proprietari. Il 2% identifica sia l'azienda che la casa come luoghi egualmente utilizzati. Allo stesso modo, l'81% delle aziende familiari intervistate riconosce in un luogo specifico il riferimento emozionale o simbolico per ritrovarsi. Esso, ancora una volta, afferisce principalmente alla casa di famiglia (95% dei casi), ma anche all'azienda o ad altri luoghi legati al business (5%), a conferma dell'impossibilità bidirezionale di separare dinamiche familiari e aziendali.

D'altra parte, anche l'affezione per "oggetti della memoria" caratterizza le aziende intervistate, per le quali, nel 53% dei casi, è possibile identificare uno o più elementi, in azienda, legati alla storia dell'azienda di famiglia. Nel 36% dei casi, essi riguardano oggetti, macchinari, attrezzi e prodotti – si pensi al primo macchinario o al primo prototipo – legati quindi all'attività aziendale in senso stretto. Nel 32% riguardano invece reperti fotografici e simili che affiancano al ricordo dei successi aziendali, anche quello dei membri della famiglia e dei dipendenti che hanno contribuito a raggiungerli. Infine, altri oggetti legati alla memoria aziendale e familiare riguardano contratti, azioni, premi e riconoscimenti o oggetti legati ad un particolare aneddoto. Tali oggetti, talvolta (5 aziende), possono essere conservati formalmente in archivi storici o in un museo aziendale.

IMPATTO

Le molteplici dimensioni del patrimonio familiare vengono messe al servizio della definizione e del raggiungimento del *purpose* aziendale, ognuna con un ruolo unico e insostituibile.

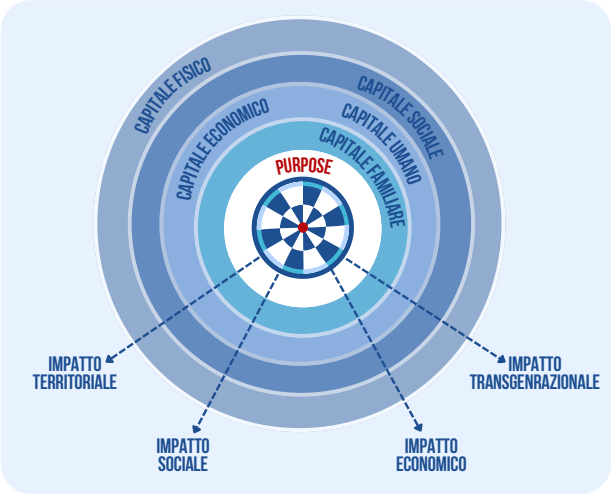
Il **capitale familiare** rappresenta le radici da cui nascono gli obiettivi di lungo termine che formano il *purpose* aziendale, qualificandosi come il substrato valoriale che guida le decisioni e orienta le azioni verso un impatto positivo e sostenibile, creando un architrave che sostiene e dà significato a tutti gli altri capitali. Infatti, dimensioni quali, reputazione (73%), cognome della famiglia (67%), valori (59%), storie/a familiari/e (43%), storia aziendale (43%) e tradizioni familiari (37%), influiscono fortemente sulla definizione del *purpose* aziendale.

Il **capitale economico** e il **capitale umano** fungono da linfa vitale, risultando necessari per alimentare le intenzioni e gli obiettivi di fondo dell'azienda familiare. In merito al capitale economico, l'86% delle aziende intervistate considerano l'ampiezza del patrimonio della famiglia nel definire le strategie e gli investimenti per raggiungere il *purpose* aziendale. Con riferimento al capitale umano, esso è un elemento chiave per l'87% del campione, in quanto ne delinea confini e potenzialità di attuazione. Nello specifico, tra le competenze e conoscenze, le famiglie intervistate considerano come importanti nella definizione del *purpose* quelle *family specific* (56%), assurte alla dimensione dei valori e obiettivi familiari, rispetto a competenze di base (17%), conoscenza profonda del business (6%), *soft skills* (5%), esperienze esterne (5%) ed altre (11%).

Il **capitale sociale**, d'altro canto, funge da rete di nodi indispensabili da sfruttare per il raggiungimento del *purpose* aziendale. Infatti, più del 90% delle aziende del campione lo classifica come importante. Con questo scopo, le aziende familiari del Mezzogiorno identificano e collaborano con *stakeholder* chiave, quali dipendenti (95%), clienti (95%), fornitori (94%), finanziatori (91%), aziende competitor (40%) e istituzioni politiche (35%).

Il **capitale fisico,** infine, costituisce la cornice entro cui si rinforzano le relazioni, si definiscono le risorse e le competenze necessarie e che diventa anche simbolo della storia di successo aziendale e del *commitment* familiare nel tempo.

GRAFICO 22: Patrimonio familiare e *purpose* aziendale



Attraverso il patrimonio familiare, il perseguimento del *purpose* aziendale delinea per le aziende familiari il percorso che esse intraprendono per generare un impatto positivo.

La capacità dell'azienda di generare un **impatto economico** è sostenuta *in primis* dal capitale della famiglia. La stessa, nell'oltre 92% dei casi, è disposta a sacrificare profitti di breve termine per creare valore economico sostenibile nel lungo periodo attraverso l'attività aziendale.

Inoltre, i rapporti personali instaurati con dipendenti, clienti e fornitori, rendono possibile la costruzione di una rete di relazioni di lungo termine di importanza cruciale. Le istanze dei portatori di interesse, che supportano le aziende familiari nel perseguimento dei propri obiettivi, vengono quindi considerate nel processo di distribuzione di valore creato. Il 99% delle aziende intervistate si impegna a generare un **impatto territoriale** in termini di sviluppo economico e sociale del territorio su cui insistono e un **impatto sociale** nel 96% dei casi, impegnandosi nel preservare e trasmettere il valore creato alla comunità.

L'essenza dell'azienda familiare si rinviene però nella sua volontà di generare un **impatto transgenerazionale**. Il 97% degli intervistati, infatti, si impegna affinché il *purpose* aziendale venga condiviso e trasmesso alle nuove generazioni familiari in modo da poterlo comprendere e perseguire.

PROIEZIONI FUTURE

"La vera differenza tra un'azienda familiare e una che non lo è sta nel modo in cui si guarda al senso stesso dell'impresa e al tempo. Il vero passaggio generazionale non riguarda, perciò, soltanto la gestione dell'azienda, ma la ***capacità di tramandare un sogno****. Con il passare degli anni può evolvere, cambiare forma e adattarsi al mondo che cambia, ma lo spirito che lo ha generato – fatto di iniziativa, sacrificio e senso di responsabilità – deve rimanere lo stesso. Perché alla fine il punto è proprio questo:* ***riuscire a costruire qualcosa che duri nel tempo****. Il sogno è una delle forze più potenti che esistano, perché spinge a migliorarsi continuamente e a guardare sempre avanti. L'importante è che sia il sogno giusto, un sogno capace di generare valore e di fare bene alle persone e al territorio. La loro forza sta in questo legame profondo, che permette loro di* ***crescere senza perdere il senso delle proprie radici****."*

Mariaceleste Lauro, *Alilauro S.p.A.*

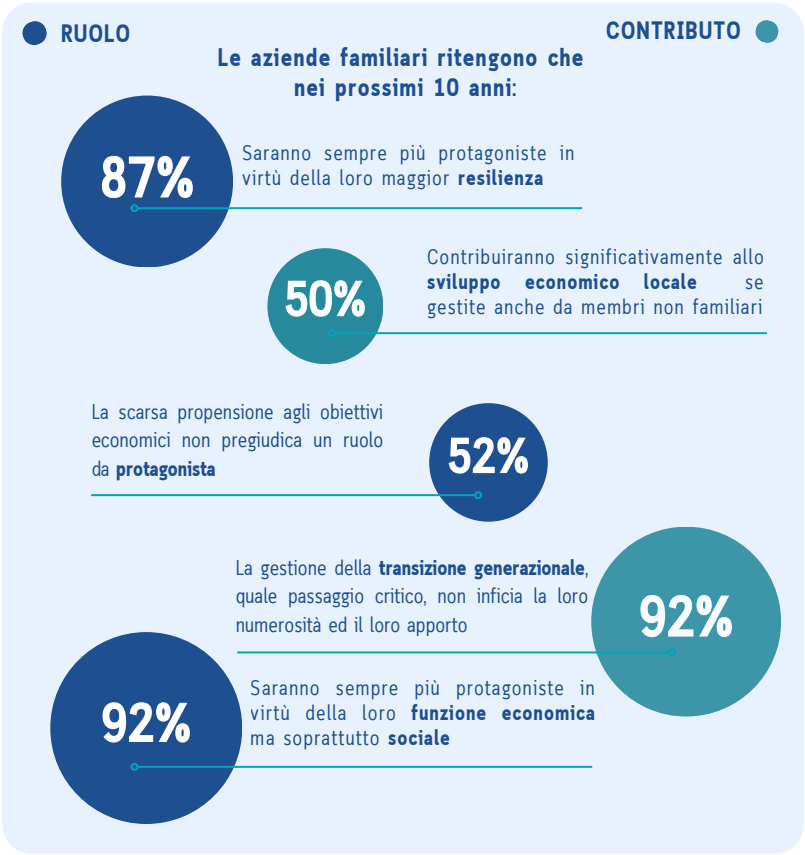
"Le nostre aziende nascono e crescono spesso in aree considerate fragili, periferiche o marginali, ma proprio qui dimostrano una particolare capacità di trasformare contesti difficili in terreni fertili di sviluppo. Questa resilienza consiste nel saper vedere opportunità dove altri vedono solo vincoli: nella capacità di innovare, diversificare, creare lavoro e cultura anche laddove le condizioni infrastrutturali o istituzionali non sono favorevoli.
Trasformare, appunto, la fragilità in fertilità*.*
È una ***visione di lungo periodo****,*
radicata nella famiglia e nel legame con il territorio*, che porta l'impresa a investire non solo sul proprio futuro, ma anche sul futuro della comunità, contribuendo a rigenerare luoghi e relazioni. In questo senso,* ***l'impresa familiare meridionale è un attore di resilienza territoriale****."*

Florindo Rubbettino*, Rubbettino Editore S.r.l.*

RUOLO E CONTRIBUTO

L'indagine pone l'attenzione sulla visione strategica delle aziende familiari del Mezzogiorno per comprenderne le prospettive future. Considerato il continuo mutamento dello scenario economico e sociale in cui si trovano ad operare, si ritiene opportuno comprendere come esse interpretano tale cambiamento, per conoscere la percezione del ruolo che assolvono ed il contributo che intendono apportare. La solidità dei modelli familiari rappresenta, infatti, un elemento distintivo, ma richiede una rinnovata consapevolezza di come tali aziende si posizionino rispetto a traiettorie di sviluppo di lungo periodo e quale funzione attribuiscano a sé stesse nel rafforzamento dello sviluppo economico locale.

GRAFICO 23: Ruolo e Contributo



RISCHI

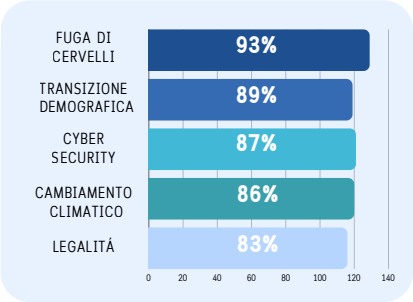
Cinque sono gli ambiti che si configurano come principali fonti di preoccupazione per le aziende familiari del Mezzogiorno, delineando una precisa gerarchia dei rischi percepiti nel medio-lungo periodo.

Al vertice si colloca il fenomeno della fuga dei cervelli, quale difficoltà a trattenere nelle regioni del Mezzogiorno capitale umano qualificato, principale condizione abilitante per garantire continuità, innovazione e competitività. Infatti, tale rischio è indicato dal 93% degli intervistati come di massima rilevanza.

Segue la transizione demografica, segnalata dall'89% delle aziende. Il rischio legato all'invecchiamento della popolazione e la riduzione della base giovanile impattano direttamente sulla pianificazione strategica, riducendo la disponibilità di risorse umane e ostacolando la continuità generazionale.

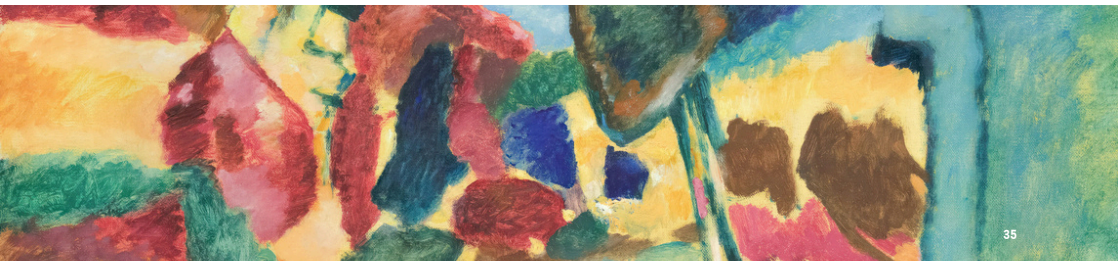
In terza posizione si attestano i rischi informatici e di *cyber security* (87%), segnalando un rafforzamento dell'attenzione verso la sicurezza digitale. Tale dato suggerisce una premura verso le vulnerabilità connesse alla digitalizzazione e all'adozione di tecnologie avanzate, ambiti sempre più centrali nell'efficientamento dei processi e nell'innovazione.

GRAFICO 24: Top 5 rischi percepiti



A un livello di preoccupazione simile (86%), si colloca il rischio climatico derivante da effetti di cambiamenti climatici estremi nonché i rischi di transizione dovuti all'evoluzione del quadro normativo in materia di sostenibilità. Le aziende familiari mostrano una crescente e dovuta consapevolezza nell'integrare tale variabile di rischio nella gestione aziendale in ragione della sopravvivenza nel lungo periodo

Infine, con l'83%, si colloca il rischio di legalità, che pur posizionandosi all'ultimo gradino della scala, mantiene un livello di attenzione molto elevato. Ciò indica come il presidio della trasparenza e della conformità normativa resti un elemento strutturale del contesto operativo in cui le aziende familiari si muovono.

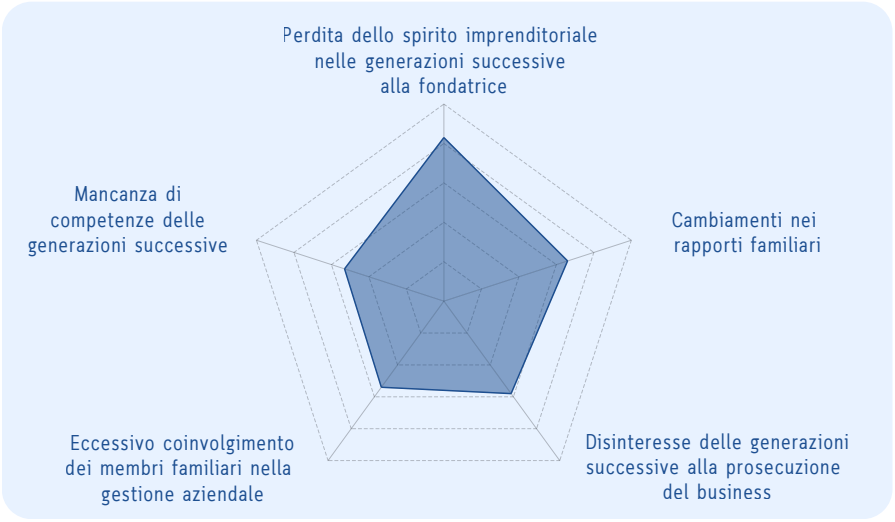


MINACCE

Le principali minacce alla longevità delle aziende familiari del Mezzogiorno appaiono strettamente connesse alla trasmissione di valori, competenze e visione strategica, confermando che la sostenibilità intergenerazionale rappresenta la vera sfida per la continuità nel lungo periodo. In primo luogo, emerge con forza il rischio di perdita dello spirito imprenditoriale nelle generazioni successive alla fondatrice (68%), segnalato come la criticità più rilevante. A questo si affiancano i cambiamenti nei rapporti familiari (54%) e il disinteresse delle nuove generazioni alla prosecuzione del business (48%), che evidenziano come la continuità aziendale sia percepita soprattutto come una sfida di natura culturale e motivazionale. Le evidenze sono coerenti con quanto riportato dagli intervistati che ritengono indispensabili le competenze familiari per la definizione del *purpose* aziendale.

Un secondo gruppo di minacce riguarda gli assetti organizzativi e le competenze: l'eccessivo coinvolgimento dei membri familiari nella gestione aziendale (44%) e la mancanza di competenze delle generazioni successive (43%) indicano il rischio di una *governance* poco strutturata o non adeguatamente professionalizzata. In questa direzione si collocano anche l'eccessiva commistione tra il patrimonio dell'azienda e della famiglia (39%) e la mancanza di strutture di governo formalizzate (38%), fattori che possono compromettere chiarezza decisionale e solidità gestionale. Coerentemente con quanto in precedenza evidenziato, la maggioranza delle aziende intervistate ha il patrimonio di famiglia in larga parte investito in azienda e attinge allo stesso per il raggiungimento del *purpose*.

GRAFICO 25: Top 5 minacce percepite



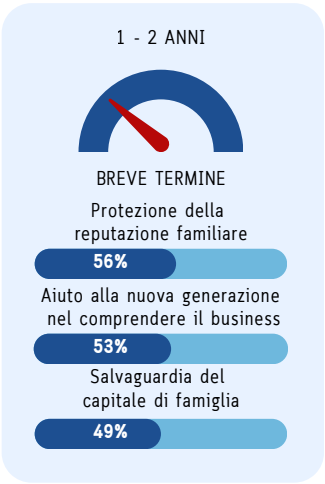
Più contenuta, ma comunque significativa, è la preoccupazione legata a cambiamenti o incompletezze nel piano di successione (21%) e a modifiche nella proprietà, come l'ingresso di soci non familiari (12%).
I fattori esterni risultano invece meno incisivi nella percezione delle aziende: la mancata integrazione delle istanze degli attori locali (14%), l'avvento delle nuove tecnologie (12%), le modifiche nella struttura di *governance* (11%) e gli sviluppi giuridici e normativi (11%) sono considerati rischi secondari. Residuale appare, infine, l'eccessivo focus sugli obiettivi economico-aziendali (3%).

"Nelle imprese familiari, la minaccia non è solo economica o competitiva ma anche culturale. Il ***dialogo intergenerazionale autentico*** *è fondamentale, se i giovani non vengono messi nelle condizioni di assumersi responsabilità con fiducia e di formasi portando innovazione, l'azienda rischia di rimanere ancorata al passato.*
Nel mio percorso in azienda ho sperimentato quanto sia importante distinguere il ruolo familiare da quello professionale, costruire autorevolezza attraverso competenza, formazione e visione strategica. Questo processo non è immediato, ma è essenziale per garantire una successione solida e condivisa.
Per questo ritengo che ***la sostenibilità intergenerazionale sia la vera sfida****: non si tratta solo di "passare il testimone", ma di* ***costruire una continuità tra storia e futuro****, affinché l'identità dell'impresa resti un punto di forza e non un limite."*
Maria D'Amico*, D&D Italia S.p.A. Società Benefit*

PRIORITÁ

Per le aziende familiari del Mezzogiorno, gli obiettivi familiari si confermano una priorità nel breve e medio termine, mentre nel lungo termine si prediligono obiettivi di sviluppo del business.

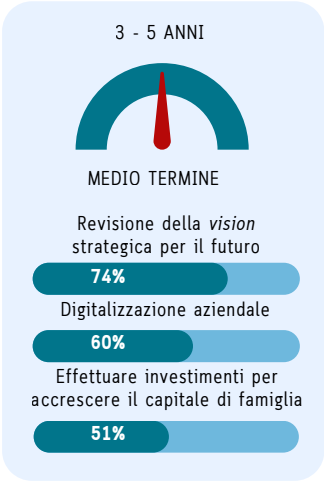
GRAFICO 26: Priorità delle aziende familiari nel breve termine



La **Protezione** del patrimonio familiare, sia esso di natura valoriale o fisica, rappresenta la priorità strategica nel breve termine. Emerge, infatti, l'esigenza di tutelare la reputazione familiare, che incide sulla credibilità della famiglia e dell'azienda e, di conseguenza, sulla qualità delle relazioni. Parallelamente, la salvaguardia del capitale di famiglia rappresenta un presidio necessario nell'immediato, in quanto garantisce l'autonomia decisionale e costituisce una leva per sostenere investimenti e progetti futuri. Inoltre, è altrettanto importante accompagnare la nuova generazione nella comprensione del business, per preservare il patrimonio durante il passaggio generazionale.

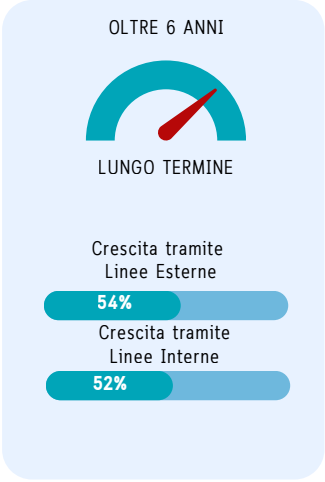
L'**Innovazione** è la direttrice lungo la quale si declinano le priorità delle aziende familiari nel medio termine. Essa viene intesa come leva strategica per rafforzare la competitività e la continuità aziendale. In primo luogo, infatti, l'obiettivo è quello di rivedere la *vision* strategica orientata al futuro, segnale di una volontà di riposizionamento consapevole. In tal senso, la digitalizzazione aziendale, insieme a nuovi investimenti volti ad accrescere il capitale di famiglia, conferma un approccio evolutivo che coniuga trasformazione e solidità patrimoniale attraverso la modernizzazione dei processi.

GRAFICO 27: Priorità delle aziende familiari nel medio termine



La **Crescita**, nel lungo termine, si conferma quale priorità assoluta, in quanto condizione di continuità e sostenibilità intergenerazionale. Le aziende familiari seguono traiettorie che combinano due direttrici esterne, come acquisizioni e alleanze strategiche, con percorsi interni di sviluppo basati su innovazione, efficientamento e valorizzazione delle risorse disponibili. In tal senso, le aziende non intendono solo espandere le dimensioni aziendali, ma anche consolidare e rafforzare la capacità competitiva nel tempo.

GRAFICO 28: Priorità delle aziende familiari nel lungo termine



*"Per la nostra famiglia la **protezione del patrimonio** è un valore intrinseco e fondante, non solo una priorità legata alla dimensione finanziaria. È soprattutto un patrimonio **culturale, fatto di valori, reputazione, relazioni e responsabilità verso le persone e il territorio**. **Proteggerlo significa** permettere all'azienda di continuare ad evolversi, **innovare** e affrontare il futuro **senza perdere la propria identità**, nel segno della continuità tra le generazioni. Una gestione consapevole del patrimonio ci consente di guardare al lungo periodo, investire con responsabilità **e preservare l'armonia familiare**, che da sempre rappresenta una delle nostre principali forze."*
***Maria D'Amico,** D&D Italia S.p.A. Società Benefit*

TEAM FLAG

COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Alessandro Cirillo

Donata Mussolino

Mauro Romano

TEAM DI RICERCA

Emmadonata Carbone

Maria Angela Manzi

Andrea Sanseverino

FLAG

Il **Family Business Lab on Accounting and Governance (FLAG)** è il **Centro di Ricerca italiano** nato dalla collaborazione di due partner: l'**Università degli Studi di Napoli "Federico II"** - *Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni*, l'**Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"** – *Dipartimento di Economia e Finanza.*

Il centro è integralmente dedicato alle aziende familiari del Mezzogiorno per dare vita a un focus di indagine e divulgazione che stimoli la continuità aziendale, preservi l'eredità familiare e favorisca la proficua collaborazione con altri *stakeholder*. Esso si pone come *hub* di riferimento per lo studio e l'analisi delle aziende familiari del Sud considerandone diversi profili. Inoltre, è impegnato attivamente con le aziende familiari per fornire supporto e competenze su misura e consentire loro di affrontare le proprie sfide.

CONTATTI

info@flagresearch.org

Family Business Lab on Accounting and Governance

FLAG è un'iniziativa congiunta di

DEMI
DIPARTIMENTO DI
Economia, Management, Istituzioni

DIEF
DIPARTIMENTO
DI **ECONOMIA**
E **FINANZA**

info@flagresearch.org

Family Business Lab on Accounting
and Governance