

## Così l'innovazione cambia governance Di padre in figlio

Katy Mandurino

Ci voleva una "spinta" esterna. Una circostanza dalla quale non si può prescindere e che ha smosso le acque, accelerando processi che prima necessitavano anni. Ha avuto questo ruolo l'innovazione, la rivoluzione digitale, il 4.0, nella problematica del passaggio generazionale delle **Pmi** italiane. Non tutte, ma molte di esse, hanno negli ultimi anni affrontato l'argomento con vigore, proprio sulla scia di una "positiva costrizione" che le ha messe di fronte alla necessità di cambiare, e che fa riferimento alla necessità di innovare il prodotto, il servizio, il processo, ma anche l'organizzazione del personale, la gestione finanziaria, la rete commerciale, la logistica. Il cambiamento si realizza sì con l'ingresso dell'erede, più preparato e con una visione più moderna, ma sempre più spesso anche con l'ingresso in azienda di manager esterni. Sono alcune delle conclusioni a cui si giunge analizzando i dati della ricerca condotta dal Cerif, il Centro di ricerca sulle **imprese** di famiglia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, presentati ieri in occasione dell'edizione 2017, la settimana, del premio "Di padre in figlio. Il gusto di fare impresa". Il premio, organizzato con il contributo di Credit Suisse, LCA Studio Legale, Mazars Italia e Mandarin Capital Partners, in collaborazione con la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi e il Gruppo 24 Ore, ha decretato come vincitore per la realizzazione del miglior passaggio generazionale il gruppo Bauli (si veda pezzo in pagina). Tra le motivazioni, un alto grado di managerializzazione. «Tra le maggiori criticità che le **imprese** incontrano nel passaggio generazionale, in base al sondaggio che abbiamo fatto sugli imprenditori, c'è la difficoltà di attrarre persone chiave», spiega il professor Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif, nonché curatore della ricerca; un buon passaggio generazionale supera questa criticità. La ricerca Cerif presentata ieri in occasione del premio - che ha visto coinvolte 130 autocandidature (con fatturati superiori ai 10 milioni di euro) da cui sono state selezionate 55 storie d'impresa, poi premiate da una giuria



esterna composta da esponenti del mondo della ricerca, delle professioni e del giornalismo e presieduta dall' amministratore delegato del Gruppo 24 Ore Franco Moschetti - evidenzia come ogni anno in Italia siano interessate al passaggio generazionale 33.700 **imprese**; di queste, il 49%, circa 16.500, non arrivano alla seconda generazione con un danno complessivo stimato in 25 miliardi di euro. Chi invece ce l' ha fatta ha superato gli scogli dell' accesso e un miglior approccio ai mercati internazionali (per il 42% degli intervistati una delle criticità in una azienda familiare) e soprattutto ha programmato nel tempo il passaggio generazionale (punto critico per il 27%), con una gestione pianificata della continuità aziendale e con una preparazione dell' erede che gli conferisse leadership e carisma. «Non va sottovalutato il lato psicologico della questione - spiega Devecchi -: spesso ad incidere tra le criticità nel realizzare il passaggio generazionale è il timore del fondatore di rimanere senza nulla da fare o la prospettiva di dover abbandonare la propria creatura». In ogni caso, aggiunge il professore, «nel 71% dei casi analizzati la successione è avvenuta in maniera positiva, mentre per il 12% l' esito è stato negativo. Le **imprese** premiate dimostrano che è possibile continuare l' attività avviata dai padri e dai nonni, migliorando, di anno in anno, i livelli di fatturato e di export. Gli imprenditori di seconda o terza generazione vogliono rimanere ancorati al valore affettivo della loro azienda e del brand, avendo però, nel medesimo tempo, uno sguardo proiettato al futuro e all' innovazione». Interessanti i dati ottenuti dalle analisi sulle candidature ricevute: nel 58% dei casi di passaggio generazionale è un figlio maschio a giudicare l' azienda, mentre l' età media degli imprenditori di seconda o terza generazione si aggira attorno ai 48 anni. Oltre a Bauli, sono state premiate dieci aziende: Fonti di Vinadio (per la sezione Innovazione), VRV (Internazionalizzazione), Noberasco (Giovani Imprenditori), Paglieri (Storia e tradizione), DVP (Piccole **imprese**), Forma Italiana (Apertura del capitale), Keyline (Donne al comando), Granoro (Fratelli al comando), Banca del Piemonte (Performance finanziaria) e Bertazzoni (Made in Italy). © RIPRODUZIONE RISERVATA.