

Il decalogo di Fabula (Liuc)

Ruoli chiari e innovazione sono decisivi per la crescita

Da una parte la famiglia portatrice di armonia, dall'altra l'impresa definita da una chiara strategia. Nel mezzo, come in un'intersezione tra due insiemi, la governance. È questa secondo Fabula, il Family Business Lab dell'Università **Liuc**, la rappresentazione grafica più calzante di un'impresa familiare resiliente e in crescita.

«I nostri dati mostrano che le imprese familiari, se ben gestite, riescono ad avere risultati migliori rispetto a quelle non familiari, anche in periodi di crisi», spiegano i co-dirigenti di Fabula Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia che hanno stilato un decalogo sulla base del loro osservatorio privilegiato. Per la strategia la prima caratteristica delle imprese migliori, soprattutto quelle più grandi, è quella di aver sviluppato un modello di business chiaro e di aver formalizzato le proprie scelte attraverso l'elaborazione di un piano industriale. Così si traccia la rotta precisa del percorso di sviluppo per affrontare la competizione tenendo conto dei propri punti di forza, ma anche di quelli di debolezza. La seconda caratteristica è quella di operare in più di un business, purché sinergici rispetto a quello principale. «In questo modo - dicono i due docenti - la condivisione di risorse e attività consente di ridurre i costi unitari e di incrementare il valore della propria offerta». La terza caratteristica è l'innovazione, attraverso investimenti in ricerca e/o col-

laborazione con altre imprese o Università, con nuovi prodotti e processi. Una scelta quasi obbligata in tempi di Covid. «Vietato - spiegano - sedersi sugli allori: bisogna cercare di migliorarsi continuamente, dato che

IL PREMIO**Di padre in figlio**

Domani, 11 marzo, si terrà decima edizione del premio "Di padre in figlio" promosso da Kpmg, Credit Suisse e Università **Liuc** per celebrare le migliori imprese italiane, a partire dalla seconda generazione, con un fatturato di almeno 10 milioni di euro. Oltre alla vincitrice assoluta verranno assegnati 8 premi per le seguenti categorie: apertura del capitale e/o governance, donne al comando, fratelli al comando, giovani imprenditori, innovazione, internazionalizzazione, piccole imprese, storie e tradizione. Lo screening delle candidature ha portato a 66 casi meritevoli di approfondimento e a 64 da sottoporre al giudizio della giuria. Il 23% delle imprese partecipanti è del Nord-Est, il 38% dal Nord-Ovest, il 25% del Sud e Isole e il 14% del Centro. Il 45% di esse ha più di 50 anni di storia e tutti i settori produttivi sono rappresentati.

l'ambiente è in continua evoluzione». La quarta caratteristica è l'apertura ai mercati internazionali, attraverso le esportazioni o la costituzione di filiali fuori dall'Italia.

Se si sposta il focus sulla governance, qui emergono quattro tendenze vincenti: l'apertura all'esterno, la chiarezza dei ruoli e la segmentazione delle competenze (particolarmente importanti nelle imprese di più piccole dimensioni), ma anche la pianificazione del passaggio generazionale e la governance familiare. Aprirsi a un manager esterno e accogliere nel cda o nel capitale soggetti esterni - fanno notare Lazzarotti e Sciascia - porta nuove risorse, idee e competenze complementari a quelle sviluppate all'interno della famiglia con un impatto positivo sulla performance. Un classico problema delle imprese familiari è quello di non chiarire bene i ruoli dei soggetti coinvolti in azienda.

Le migliori imprese pianificano inoltre per tempo il passaggio generazionale, preparando le nuove leve (se interessate) attraverso la formazione e le esperienze esterne all'azienda. E infine la governance familiare. «Occorre - dicono i due docenti - regolamentare la relazione tra famiglia e impresa attraverso l'adozione di organi e documenti che svolgano questa funzione, come il consiglio di famiglia e l'accordo di famiglia».

] RIPRODUZIONE RISERVATA

