



Da sinistra, il governatore Giovanni Toti e il sindaco di Genova Marco Bucci



Daria Ily, direttrice Cultura del Caffè di Illycaffè e nel board di azienda e Fondazione



Livia Cevoloni, classe 1978, è la CEO di Energica Motor Company



Michael Spence ha vinto il Nobel per l'Economia nel 2001 con Stiglitz e Akerlof



La presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Paola Severino

VERONA (BOCCONI): «IMPRESE, ORA IL SALTO PER HI TECH E SOSTENIBILITÀ»

di Sergio Bocconi

«Il momento è storico: a parte la pandemia, siamo in una nuova rivoluzione industriale. Le imprese familiari, che hanno reso famosa l'Italia nel mondo, devono affrontare la sfida come tutte le altre aziende. Ma diventare più digitali e sostenibili per loro è forse meno scontato». Gianmarco Verona è il rettore dell'Università Bocconi e, da accademico ed economista, conosce bene le nostre Pmi.

Perché meno scontato?
«Partiamo dal digitale. L'azienda familiare italiana ha una dimensione che non è particolarmente grande e, ce lo dicono i dati dei nostri osservatori in Bocconi, ha una gestione che è spesso rimasta familiare, quindi ancora con logiche proprietarie tradizionali. Magari in certi casi sono più veloci a decidere, ma la trasformazione digitale non è solo un'innovazione tecnologica o di prodotto. Vanno ridisegnati i processi aziendali».

Cosa significa?
«Significa passare da aziende organizzate in modo verticale e accentrato in aziende orizzontali e decentrate, lega-

L'analisi

Le aziende familiari italiane sono caratterizzate da una dimensione non particolarmente grande, da logiche proprietarie tradizionali e atteggiamento culturale conservatore, analizza l'economista Gianmarco Verona. Ma di fronte alla trasformazione digitale vanno ridisegnati anche i processi aziendali

re in network clienti o consumatori che, con la profilazione e i dati a disposizione, devono essere connessi ai nostri processi di produzione e di innovazione. Bisogna riorganizzare la filiera, fare le cose con gli altri, fare rete, aprirsi alle piattaforme. Temi non banali per le piccole imprese, dove non di rado prevale un atteggiamento culturale "conservatore". Che può diventare un freno, anche in un momento nel quale possiamo invece considerare scontato, perché accessibile grazie anche agli incentivi europei, il tema dell'investimento. È un'opportunità storica che non possiamo perdere, ma bisogna crederci fino in fondo: se non sono digitali sono fuori. Il rischio è di non far manufattura nel futuro».

Poi c'è il tema ESG.
«Iniziamo da una cosa positiva. La "s" di sociale. Le im-

prese familiari hanno una straordinaria attenzione ai territori. Per contro a livello di governance, come risulta dal monitoraggio costante del nostro Corporate Governance Lab su 6 mila aziende, meno di 4 su 10 imprese familiari (il 60% del campione totale) hanno una leadership collegiale e meno del 50% ha un leader con meno di 50 anni. Anche negli Stati Uniti le aziende nascono familiari, ma poi si quotano subito, in una logica di crescere e accettare le sfide di un mondo sempre più globale».

Da 20 anni si parla di mille aziende che vanno in Borsa.
Negli ultimi anni qualcosa è cambiato. Alcune si sono affacciate al mercato, soprattutto all'Aim. Ma si tratta ancora di eccezioni. Più spesso ci nascondiamo dietro alla multinazionale tascabile, al piccolo è bello. E restiamo lì. Abbia-



Gianmarco Verona

mo fatto una ricerca in occasione della partenza di B4i, Bocconi for innovation, che si propone di sostenere le startup nelle fasi di pre accelerazione, accelerazione e scale up, e abbiamo scoperto una cosa: si pensa sempre che di startup ne sopravviva una su mille. In Italia no: è il contrario, rimangono, ma name. In America se non "superi l'abisso" chiudi l'azienda».



Per spingere la crescita occorre un capitale umano eccellente. Ma il talento va dove ci sono gli incentivi, che non sono necessariamente economici

E poi c'è l'altra gamba della sostenibilità, l'ambiente.

«Secondo una survey dell'ESGlab di Sda Bocconi che ha coinvolto 237 aziende della filiera di Enel la presenza di strategia ESG è tre volte più elevata in aziende che hanno programmato o in atto un ricambio generazionale rispetto a quelle che non lo hanno. Il verde ha un costo, bisogna saperlo fare e misurare ma è un dato di fatto, i fondi richiedono una serie di parametri di bilancio "green". Anche in questo caso è necessario ridisegnare i processi: rifare la filiera, approvvigionarsi in modo diverso di energia».

Ma con quale capitale umano si fanno queste cose?

«Ecco l'elemento nella stanza: occorre un capitale umano eccellente. Ma il talento va dove ci sono gli incentivi, che non sono necessariamente economici. Se un'azienda è poco strutturata, i percorsi di carriera che può offrire sono vincolati. Se l'azienda non ha ambizione a crescere, a diventare più internazionale, digitale e sostenibile fa fatica ad attrarre i ragazzi, sensibili a queste cose. Siamo alla svolta: abbiamo l'occasione di avere le risorse finanziarie, lo stimolo da tutti gli stakeholder a cambiare, un Paese che gode di una visibilità e serenità nella gestione, non dico politica, ma sicuramente dell'Amministrazione dello Stato, e dobbiamo coglierlo. Per evitare che tra 20 anni si parli ancora delle mille imprese...».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Alfonso (Simest)
«Dalla Cina all'Australia al fianco delle Pmi per internazionalizzare»

«Dobbiamo internazionalizzare ancora di più le aziende — dice Mauro Alfonso, amministratore delegato di Simest — tenendo conto che oggi è entrato in crisi il sistema globale e le filiere si stanno regionalizzando, ovvero sono più locali». Simest, società che sostiene le imprese che vogliono crescere all'estero, il 28 ottobre apre la

possibilità di chiedere finanziamenti per il Fondo 30+, uno dei primi progetti del Pnrr per favorire la transizione digitale e vendite delle Pmi italiane. Gestito da Simest per conto del ministero degli Affari esteri, sono tre le linee di finanziamento: transizione digitale e verde, partecipazione delle Pmi a mostre e fiere internazionali, sviluppo dell'e-commerce all'estero. Dalla Cina al Vietnam, dall'Australia agli Usa; sono alcuni dei Paesi in cui opera Simest. (g.p.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Barucci (Vitale)
«Le aziende sono cresciute pure nelle crisi»

Vitale è una delle più importanti banche di investimento indipendente con un gruppo di professionisti che affianca da sempre le aziende nella progettazione ed esecuzione di operazioni di corporate finance. Fondata nel 2004 da Guido

Roberto Vitale, si caratterizza per indipendenza e flessibilità. Nell'analisi del managing director Orlando Barucci «negli ultimi 20 anni le imprese italiane hanno attraversato crisi di contesto profonde ma hanno sempre dimostrato di saper continuare a crescere». (n.e.v.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Rossello
Attenzione ai passaggi generazionali

Fondata da Cristina Rossello, Ifo è un multi family office di consulenza e strategia delle grandi famiglie, molto presente nel mondo della cultura e dello sport. Tra le sue competenze, il passaggio generazionale, la formazione dei giovani e la valorizzazione e

promozione dei talenti femminili. Essendo impegnato sul fronte del passaggio generazionale e promozione delle donne, Ifo ha sostenuto «Affari di famiglia», lo spettacolo di e con Antonella Quasta e Ilaria Marchiano presentato all'Acquario di Genova. (m.e.v.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Belluzzo
«Nuove regole per le aziende di famiglia»

«È necessario governare la complessità delle aziende e le imprese familiari devono capire l'importanza di darsi delle regole per essere al passo con i tempi che cambiano», è quanto sostenuto da Luigi Belluzzo, founding partner

Belluzzo International Partners. Di trust e family office Belluzzo ha discusso con Enrico Marchi (Finint) e Alessandra Manuli (Hedge Invest). Belluzzo International Partners è una boutique professionale in legale, tributario e finance. (m.e.v.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Corti (Kpmg)
«Leadership femminile e inclusione come fattori rilevanti di competizione»

«È importante fare il ricambio generazionale, soprattutto oggi che c'è un grande bisogno di nuove competenze nelle aziende, che sempre più oggi hanno bisogno di idee innovative in un periodo di cambiamento epocale», afferma Mario Corti, senior partner di Kpmg, una delle principali società di consulenza. Corti, alla sua prima uscita come nuovo responsabile della

sede italiana, ha discusso di come realizzare al meglio questo momento insieme a Daria Ily, quarta generazione della famiglia triestina del caffè. «Kpmg pone una particolare attenzione ai temi di sostenibilità lanciando programmi di investimento per lo sviluppo di soluzioni ESG. In questo ambito il tema dell'inclusione e della leadership femminile sono considerati fattori rilevanti di competizione tra le imprese». (m.e.v.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

VERONA (

«IMPRESE

IL SALTO

E SOSTEN

di **Sergio Bocconi**

«Il momento è storico: a parte la pandemia, siamo in una nuova rivoluzione industriale. Le imprese familiari, che hanno reso famosa l'Italia nel mondo, devono affrontare la sfida come tutte le altre aziende. Ma diventare più digitali e sostenibili per loro è forse meno scontato». Gianmario Verona è il rettore dell'Università Bocconi e, da accademico ed economista, conosce bene le nostre pmi.

Perché meno scontato?

«Partiamo dal digitale. L'azienda familiare italiana ha una dimensione che non è particolarmente grande e, ce lo dicono i dati dei nostri osservatori in Bocconi, ha una gestione che è spesso rimasta familiare, quindi ancora con logiche proprietarie tradizionali. Magari in certi casi sono più veloci a decidere, ma la trasformazione digitale non è solo un'innovazione tecnologica o di prodotto. Vanno ridisegnati i processi aziendali».

Cosa significa?

«Significa passare da aziende organizzate in modo verticale e accentrato in aziende orizzontali e decentrate, lega-

L'analisi

● Le aziende familiari italiane sono caratterizzate da una dimensione non particolarmente grande, da logiche proprietarie tradizionali e atteggiamento culturale conservatore, analizza l'economista Gianmario Verona. Ma di fronte alla trasformazione digitale vanno ridisegnati anche i processi aziendali

re in network clienti o consumatori che, con la profilazione e i dati a disposizione, devono essere connessi ai nostri processi di produzione e di innovazione. Bisogna riorganizzare la filiera, fare le cose con gli altri, fare rete, aprirsi alle piattaforme. Temi non banali per le piccole imprese, dove non di rado prevale un atteggiamento culturale "conservatore". Che può diventare un freno, anche in un momento nel quale possiamo invece considerare scontato, perché accessibile grazie anche agli incentivi europei, il tema dell'investimento. È un'opportunità storica che non possiamo perdere, ma bisogna crederci fino in fondo: se non sono digitale sono fuori. Il rischio è di non far manifattura nel futuro».

Poi c'è il tema Esg.

«Iniziamo da una cosa positiva. La "s" di sociale. Le im-

prese familiari hanno una straordinaria attenzione ai territori. Per contro a livello di governance, come risulta dal monitoraggio costante del nostro Corporate governance lab su 6 mila aziende, meno di 4 su 10 imprese familiari (il 60% del campione totale) hanno una leadership collegiale e meno del 50% ha un leader con meno di 50 anni. Anche negli Stati Uniti le aziende nascono familiari, ma poi si quotano subito, in una logica di crescere e accettare le sfide di un mondo sempre più globale».

Da 20 anni si parla di mille aziende che vanno in Borsa.

Negli ultimi anni qualcosa è cambiato. Alcune si sono affacciate al mercato, soprattutto all'Aim. Ma si tratta ancora di eccezioni. Più spesso ci nascondiamo dietro alla multinazionale tascabile, al piccolo è bello. E restiamo lì. Abbia-



Gianmario Verona

mo fatto una ricerca in occasione della partenza di B4i, Bocconi for innovation, che si propone di sostenere le startup nelle fasi di pre accelerazione, accelerazione e scale up, e abbiamo scoperto una cosa: si pensa sempre che di startup ne sopravviva una su mille. In Italia no: è il contrario, rimangono, ma nane. In America se non "superi l'abisso" chiudi l'azienda».



Per spingere la crescita occorre un capitale umano eccellente. Ma il talento va dove ci sono gli incentivi, che non sono necessariamente economici

E poi c'è l'altra gamba della sostenibilità, l'ambiente.

«Secondo una survey dell'eSGLab di Sda Bocconi che ha coinvolto 237 aziende della filiera di Enel la presenza di strategia Esg è tre volte più elevata in aziende che hanno programmato o in atto un ricambio generazionale rispetto a quelle che non lo hanno. Il verde ha un costo, bisogna saperlo fare e misurare ma è un dato di fatto, i fondi richiedono una serie di parametri di bilancio "green". Anche in questo caso è necessario ridisegnare i processi: rifare la filiera, approvvigionarsi in modo diverso di energia».

Ma con quale capitale umano si fanno queste cose?

«Ecco l'elefante nella stanza: occorre un capitale umano eccellente. Ma il talento va dove ci sono gli incentivi, che non sono necessariamente economici. Se un'azienda è poco strutturata, i percorsi di carriera che può offrire sono vincolati. Se l'azienda non ha ambizione a crescere, a diventare più internazionale, digitale e sostenibile fa fatica ad attrarre i ragazzi, sensibili a queste cose. Siamo alla svolta: abbiamo l'occasione di avere le risorse finanziarie, lo stimolo da tutti gli stakeholder a cambiare, un Paese che gode di una visibilità e serenità nella gestione, non dico politica, ma sicuramente dell'amministrazione dello Stato, e dobbiamo coglierlo. Per evitare che tra 20 anni si parli ancora delle mille imprese...».