

LE IMPRESE FAMILIARI? SONO PIÙ LONGEVE E CREANO PIÙ LAVORO

A RIVELARLO È IL CYFE (CENTRE FOR YOUNG AND FAMILY ENTERPRISE) DI UNIBG, IL CENTRO DI RICERCA RECENTEMENTE DECRETATO UNO DEI MIGLIORI AL MONDO

Il territorio orobico vanta una forte presenza di imprese familiari, attive in diversi settori. Le realtà imprenditoriali affrontano molte sfide, dalla competitività alla gestione delle relazioni, fino al passaggio generazionale.

Ne abbiamo parlato con **Cristina Bettinelli** - professoressa ordinaria di Economia e Gestione delle Imprese all'Università degli Studi di Bergamo - e **Tommaso Minola**, professore ordinario di Ingegneria Gestionale, che di recente ha passato alla collega il timone di **CYFE** (Center for young and family enterprise), il centro di ricerca di Unibg che dal 2010 si occupa di imprenditorialità giovanile e familiare.

Qualche numero? «Nella bergamasca sono più di 2mila le imprese - escludendo banche e assicurazioni - che vantano un fatturato superiore ai 5 milioni di euro (secondo i dati Aida-BvD: 2274); di queste, 918 sono controllate da un individuo o da una famiglia - esordisce Bettinelli

Foto: Light/Magari - ProAction

16

17



Cristina Bettinelli

efficaci ed efficienti nel trasformare gli investimenti in innovazione e performance economiche) così come l'essere profondamente radicate nel territorio (riuscendo, in particolare, a creare relazioni virtuose con i propri dipendenti) - spiega **Minola** -. Queste imprese attraggono l'attenzione di ricercatori e docenti dalle *business school* di tutto il mondo. La conoscenza del tema si sta consolidando anche attraverso corsi universitari e riviste scientifiche dedicate: da tempo, anche il **CYFE** contribuisce attivamente a questo dibattito».

Gli fa eco la collega. «Le imprese familiari hanno una loro visione di lungo periodo, con investimenti pensati per generazioni future e un maggiore focus sulla continuità. La coincidenza tra proprietà e management aumenta la rapidità decisionale e riduce i costi di controllo, conferendo elevata flessibilità con maggiore capacità di adattamento rapido nei momenti di crisi. Inoltre, fanno leva sul capitale relazionale - fiducia e coesione interna - che diventa un vero e proprio asset strategico. Fra le criticità, va evidenziato il rischio che la mancata distinzione tra impresa e famiglia porti ad "abusi di potere", ad una visione nepotistica, a poca trasparenza e, dunque, a fragilità intrinseche. Le imprese familiari che presentano conflitti interni tendono a non dipendere troppo da finanziatori esterni, limitando la propensione alla crescita e allo sviluppo delle stesse, in particolare per l'innovazione e l'internazionalizzazione».

Una delle maggiori criticità è, indubbiamente, la delicata fase del passaggio generazionale.
«Le imprese familiari sono

anche un "dono": esistono grazie al merito e all'impegno di molti, nel tempo, e per questo vanno trattate con umiltà e dedizione - spiega **Minola** -. Non esistono ricette specifiche, anche se due elementi ci sembrano decisivi: l'impostazione di una sana governance, adeguata e preparata (anche esterna alla famiglia) che alimenti e sostenga una gestione equilibrata e consapevole, nonché il far leva su formazione e cultura d'impresa per lo sviluppo, specialmente per le nuove generazioni».

In un mondo sempre più dominato dall'ingresso dei fondi e da operazioni di aggregazione, quale sarà il futuro riservato alle imprese familiari? Riusciranno a ritagliarsi uno spazio per continuare a competere a livello globale?

«Le sfide al modello dell'impresa familiare non derivano solo dal sistema economico, ma dipendono considerevolmente anche da quello sociale e dalla tenuta di istituzioni come la famiglia stessa e gli ambiti di socializzazione. La sfida più evidente è, sicuramente, il rafforzamento del capitale umano - attitudini, competenze, mentalità - e relazionale, di quella che chiamiamo "NextGen". Assistenti a diverse operazioni, anche sul nostro territorio, di imprese familiari che realizzano riposizionamento di mercato e/o di filiera, oltre ad aggregazioni, anche internazionali, facendo leva sugli svariati strumenti finanziari a disposizione», spiega **Minola**. **Bettinelli** sottolinea come «il ruolo di investitori esterni non deve essere visto come una minaccia, bensì come un'opportunità, nella misura in cui il partner abbia valori coerenti e una visione complementare che arricchisca

e rafforzi quella dell'impresa familiare. Spesso, l'intervento di un partner esterno contribuisce alla crescita e professionalizzazione dell'impresa. Ma attenzione: occorre scegliere con saggezza. Un buon partner arricchisce l'impresa, non solo le sue casse; porta competenze, esperienze, network, collaborazione e rispetto reciproco sono il terreno fertile per la crescita».

L'Università degli Studi di Bergamo è stata riconosciuta dal "Family business research productivity ranking" come il tredicesimo miglior centro di studi a livello globale, proprio riguardo a questa tematica (a cui si somma il 24esimo posto - con la prof.ssa Cristina Bettinelli, neo direttrice del CYFE - nella

classifica dei 48 ricercatori tra i professori di family business più attivi).

«È un riconoscimento che premia il nostro impegno. Il **CYFE** - con i suoi 15 anni di esperienza alle spalle - si distingue per la qualità della ricerca in merito alle imprese familiari, con collaborazioni internazionali e un network di ricercatori di altissimo livello. Inoltre, non si occupa solo di ricerca: nel 2019 abbiamo ospitato la più grande conferenza mondiale di Family Business (IFERA), così come corsi di formazione per imprenditori, anche stranieri. Basti pensare alla delegazione dalla Malesia o al gruppo di manager canadesi, interessati al modello italiano di passaggio generazionale», commenta **Bettinelli**. **Minola** evidenzia come «nell'ultimo anno, con la

collega **Bettinelli** è scaturita un'importante collaborazione, che ha coinvolto diversi docenti nelle scuole di Economia e management e di Ingegneria della nostra università. E, sempre rimanendo in tema di "passaggi di leadership", ha raccolto da me il testimone alla direzione del **CYFE** con l'obiettivo di continuare ad arricchire il piano di sviluppo in modo sempre più ambizioso e coordinato».

Quali sono le azioni messe in campo dall'ateneo per supportare le imprese familiari?

«Il punto di partenza per noi è duplice: ricerca accademica internazionale e osservazione del contesto locale - specifica **Tommaso Minola** -. Da ciò derivano le diverse iniziative di "supporto" del **CYFE**, che

possiamo racchiudere in tre grandi filoni: ricerca applicata, che genera report, dati aggiornati e casi attuali e classificati; formazione per imprenditori e manager (anche in collaborazione con enti locali - come la Camera di Commercio, attraverso Bergamo Sviluppo, o associazioni di categoria come Confindustria e Associazione Artigiani), senza dimenticare la formazione, a partire dalle nostre aule con iniziative come **CRED**, l'innovativo format promosso da Unibg per stimolare nei giovani intraprendenza e imprenditorialità - conclude **Minola** -. Accompiamo le imprese familiari, fornendo supporto sui temi che le preoccupano maggiormente, quali continuità, coesione e formazione delle nuove generazioni».

Giorgio Lazzari

Tra i punti di forza delle imprese familiari, il capitale relazionale e il radicamento sul territorio

«Si tratta di un numero importante, che testimonia l'importanza delle imprese familiari e il loro contributo allo sviluppo economico del nostro territorio. Facendo un'analisi più approfondita, grazie alle colleghe del **CYFE** **Giovanna Campopiano** e **Mara Brumana**, è stato monitorato un campione di 273 medie imprese (con un numero di dipendenti da 50 a 249, un fatturato non superiore a 50 milioni di euro, oppure un bilancio non superiore a 43 milioni di euro), dal quale è emerso come le imprese a controllo familiare - in cui una famiglia possiede almeno la metà delle azioni e ha almeno

un membro nel consiglio di amministrazione o nel top management - vivono più a lungo e creano più posti di lavoro, rispetto alle imprese non familiari. Questi dati contribuiscono a sfatare il mito secondo il quale le imprese familiari sono piccole e non crescono».

Quali sono i punti di forza e di debolezza nella gestione di un'azienda a conduzione prevalentemente familiare?
«La comprovata capacità di offrire un contributo economico e sociale (rappresentano oltre l'80% delle imprese a livello globale), di creare valore nel lungo termine (ad esempio, sono molto



Tommaso Minola