

**I NUMERI DELLA SETTIMANA**

**67** miliardi INVESTIMENTI  
 Per la filiera italiana delle Tlc ricavi in crescita negli ultimi 10 anni

**47** mila L'OCCUPAZIONE  
 Il tessile-abbigliamento si attende nuovi posti di lavoro entro il 2021

**Passaggio generazionale.** Ricerca dell'Università Cattolica

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

Più manager esterni con la fabbrica 4.0

Katy Mandurino

«Ci voleva una "spinta" esterna. Una circostanza dalla quale non si può prescindere e che ha mosso 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 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».

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 se-

### LA CARTA D'IDENTITÀ

L'età media degli imprenditori di seconda o terza generazione si aggira attorno ai 48 anni. In gran parte sono di sesso maschile

### IN SINTESI

#### Ogni anno

■ In Italia ogni anno sono interessate al passaggio generazionale circa 33.700 aziende. Esprime un riuscito passaggio generazionale chi pianifica nel corso degli anni la continuità aziendale, preparando l'erede ad avere carisma e leadership, e chi apre l'azienda alla managerializzazione

#### Il premio Cerif

■ Il Centro di ricerca sulle imprese di famiglia dell'Università Cattolica ha presentato ieri, in occasione del premio "Di padre in figlio. Il gusto di fare impresa", i dati sulle caratteristiche delle imprese familiari

#### I premiati

■ Oltre a Bauli, azienda vincitrice overall, sono state premiate altre dieci aziende distinte in singole sezioni

conda 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 conferisce 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 all'innovazione». Interessanti i dati ottenuti dalle analisi sulle candidature ricevute: nel 58% dei casi di passaggio generazionale è un figlio maschio a guidare 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), Nobrascio (Giovani Imprenditori), Pagnier (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

**Il polo museale di Intesa Sanpaolo**



FOTOGRAMMA

**Gallerie d'Italia, raggiunti 2 milioni di visitatori**

Opere d'arte destinate a restare chiuse nei saloni di sedi storiche delle banche, visibili a pochi, sono uscite e si sono mostrate finora a 1,2 milioni di visitatori solo a Milano, che salgono a 2 milioni, per un quarto studenti, con Vicenza e Napoli. Questi i numeri delle Gallerie d'Italia, il polo museale di Intesa Sanpaolo, diventato a sei anni dalla nascita uno dei soggetti più importanti nella produzione di cultura nel capoluogo lombardo. Milano, con la ex Comit in Piazza Scala, tra il teatro e Palazzo Marino, fa da padrone per dimensioni, pubblico, quantità di opere, mostre e iniziative collegate. Nei tre plessi, inclusi Napoli e Vicenza sono un migliaio le opere esposte in modo permanente, all'interno di un patrimonio complessivo di Intesa Sanpaolo che arriva a 20 mila pezzi con capolavori di Caravaggio e Tiepolo, Boccioni e Fontana. A segnare il calendario sono le mostre temporanee, 17 solo negli ultimi due anni. L'impegno per la banca mecenate è di qualche milione di euro l'anno

**La storia.** Michele Bauli: in famiglia c'è una abitudine consolidata alla managerializzazione

## La ricetta Bauli: visione di lungo termine

«Le aziende nascono da artigiani che sa fare il prodotto. Ma quell'artigiano, per quanto sia adatto a fare il prodotto, tanto è inadatto a guidare l'organizzazione dell'impresa». Alberto Bauli è un distinto signore di 78 anni - «di compirò il prossimo anno», dice - che parla con la calma cadenza di chi conosce il mondo e ne ha tratto gli insegnamenti migliori. «Io non ho creato il prodotto, ma ho una visione aziendale e so che l'azienda è un insieme di numeri correlati che vanno conosciuti molto bene».

Alberto Bauli rappresenta la seconda generazione della Bauli, di cui è presidente, celebre azienda dolciaria di Verona, fondata nel 1936 dal padre, il pasticciere Ruggiero Bauli. Il gruppo ha visto i figli e i nipoti proseguire l'attività iniziata dal nonno, raggiungendo un fatturato di 446 milioni di euro (con un Ebitda dell'11%), 1.500 addetti e il controllo di circa un terzo del mercato dei panettoni, pan-

dori e colombe pasquali. La famiglia Bauli ha saputo mantenere le redini dell'impresa nel corso delle varie generazioni, aggiungendo al marchio Bauli - soprattutto nel recente passato - anche i brand Motta, Alemagna, Doria e Bistefani. Oggi l'azienda ha un patrimonio di 100 milioni di euro contro un indebitamento di 70.

Il passaggio generazionale è cominciato tre anni fa, con la collaborazione di una società di consulenza che ha implementato l'operazione. Il patrimonio familiare è stato diviso dall'azienda, che oggi poggia non solo sulla famiglia, che mantiene un presidio importante da azionista e esprime la presidenza e la vicepresidente del gruppo (oltre ad avere membri nel cda), ma anche sui manager: l'amministratore delegato di Bauli, Stefano Zancan, è stato chiamato dall'esterno, dalla multinazionale americana Mars. «In Bauli c'è una abitudine consolidata alla managerializzazione -

spiega Michele Bauli, terza generazione della famiglia, nipote di Alberto, vice presidente operativo dell'azienda nonché presidente di Confindustria Verona - il buon passaggio generazionale è stato possibile proprio per questo». Ma c'è dell'altro: «In famiglia

### VERSO L'ESTERO

Il gruppo ricava dall'export appena il 10% del fatturato. Va in questa direzione la recente apertura di uno stabilimento in India

giaciamo sempre parlati molto - aggiunge Michele -, c'è sempre stato dialogo e molto buon senso e questo ha favorito un clima di fiducia entro il quale si è maturato un passaggio di consegne più semplice. Certo il distacco è traumatico, il passaggio formale deve avvenire; ma se nel tempo cresce

la fiducia reciproca e si costruisce una visione a lungo termine dell'azienda, il passaggio generazionale riesce».

L'agradualità e la preparazione nel tempo sono senz'altro armi vincenti. «Mio nipote Michele lavora in azienda da circa 20 anni - ancora il presidente Alberto - mi ha seguito e ha seguito i cambiamenti dell'azienda: dagli anni Settanta sono presenti nella società figure esterne, circa 40 anni fa abbiamo cominciato ad adottare nuovi modelli organizzativi; dal 1980, pur non costretti, abbiamo introdotto il bilancio certificato. Le informazioni da acquisire in azienda sono moltissime e la volontà di cambiare per perfezionarsi c'è sempre stata. Anche per questo ci siamo affidati a coach ed esperti».

In Bauli l'innovazione è sempre stata presente: dal primo stabilimento industriale, negli anni Cinquanta, agli investimenti pubblicitari degli anni Sessanta, alla

strategia delle acquisizioni, fino alle operazioni di internazionalizzazione - attualmente il gruppo ricava dall'export appena il 10% del fatturato. Va in questa direzione la recente apertura di uno stabilimento in India (20 mila metri quadri e 200 addetti) per sondare e produrre per il mercato asiatico.

Bauli è una vera e propria eccellenza del made in Italy. Lo spiega bene la motivazione del premio Cerif-Cattolica consegnato ieri nelle mani del vicepresidente Michele: «Per aver gestito il passaggio generazionale della terza generazione con tempi e metodi eccellenti. Ottima anche la scelta della struttura di governance che ha permesso ai tre famigliari di esprimere autonomamente i candidati nel consiglio di amministrazione familiare senza coinvolgere operativamente i numerosi esponenti della famiglia Bauli. Infatti ciò ha consentito una duratura guida della famiglia sia nei processi interni attraverso gradi di managerializzazione avanzati che nei processi di internazionalizzazione edificando stabilimenti extra europei».

K. M.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Mecenati.** Asolana Group ha rilanciato la Gyptotheca di Possagno e fornito tecnologie interattive

## «Ho adottato il Canova per farlo rivivere in 3D»

Barbara Ganz

TREVISO

«Il luogo è quello che conosce e ama da sempre, da quando - studente liceale - seguiva i servizi fotografici fatti dall'azienda di famiglia. Ora Marco Zanescio, ceo di Asolana Group, è alla guida dell'impresa con 50 anni di storia. E ha deciso di prendere per mano la Gyptotheca di Possagno, Treviso, che dista otto chilometri dalla sede dove lavorano 35 persone, realizzando cataloghi di alta qualità per differenti settori, dalla moda all'arredo all'elettrodomestico».

«Questo territorio ci penalizza in molti modi - racconta - la logistica, ad esempio, per chi lavora a ciclo continuo ed effettua consegne in 24 ore, anche un'ora persa per raggiungere l'autostrada pesa sul bilancio. Allo stesso tempo, essere qui offre un valore aggiunto che i clienti sia italiani che stranieri ci riconoscono, quasi che la bellezza sia diventata parte integrante del Dna dell'impresa».

Il progetto Canova Experience (che Asolana ha creato per la Gyptotheca, termine greco che significa "raccolta di gessi": qui sono raccolti i modelli originali delle sculture di Antonio Canova), presentato ufficialmente il primo dicembre, è il punto di in-

### L'INTERVENTO

L'impresa con un investimento di 200 mila euro e un contributo della Regione, ha reso il piccolo museo visitabile da milioni di utenti

contro fra le esigenze di conservazione e valorizzazione di un museo piccolo ma riconosciuto a livello internazionale, dedicato interamente allo scultore neoclassico, e la visione di un imprenditore figlio dello stesso territorio e amante dell'innovazione.

Il risultato è una piattaforma di comunicazione integrata multi-

mediale e interattiva, ad alto contenuto di tecnologia. Ci sono i totem touch screen che fanno scegliere fra una serie di menù e approfondimenti, i codici QR per conoscere le storie e i segreti delle opere, le posizioni oculus per fare il tour delle sale senza muovere un passo. Un sito web (www.canovaexperience.com) e un'app permettono l'accesso alla visita e ai contenuti anche da remoto. «Sostanzialmente, caricando tutti i dispositivi su un tir, si può portare il museo ovunque, e farlo conoscere», spiega Zanescio, che guarda alle potenzialità di un territorio quasi più conosciuto e studiato all'estero che in Italia. In effetti, già oggi, il museo è meta di turisti e studiosi stranieri, oltre che di molte scolaresche.

Non solo: nel museo digitalizzato cadono le barriere dello spazio - tutto è accessibile anche a chi è disabile, e le opere in gesso, che non possono essere toccate, sono state riprodotte in polistirolo con una stampante tridi-

imensionale perché si possano "leggere" con le mani - e del tempo: con i visori è possibile "entrare" nella Gyptotheca durante il bombardamento del 1917, sentendo anche il rumore provocato dalle esplosioni, camminando fra le macerie.

Il tutto è stato ricostruito sulla base della documentazione storica esistente, mentre attraverso un processo di scansione sono state rilevate le misure di tutte le opere e i punti architettonici, tradotti in file: la "nuvola di punti" che diventa uno strumento ingegneristico applicato alle opere di conservazione e restauro. Grazie a questo metodo, a breve inizierà il restauro conservativo del tetto dell'ala ottocentesca del museo, con la garanzia che torni esattamente come era; la parte interessata dai lavori potrà comunque essere visitata con un tour virtuale.

Parte integrante del progetto è la digitalizzazione dei circa 730 mila documenti storici del

l'archivio dell'artista; un lavoro ancora in corso.

Canova Experience è stata realizzata con il contributo della Regione Veneto: «Nell'ottobre 2016 abbiamo partecipato a un bando per contributi alle imprese culturali; tutto è partito da qui - spiega Zanescio, che ha investito una cifra superiore a 200 mila euro nella digitalizzazione del museo - Abbiamo coinvolto consulenti della Germania all'Australia per realizzare quest'opera». Così una azienda di "artigiani evoluti" si allea con la società, mobilitando un'intera serie di altri soggetti, fra i quali figurano le aziende Kodak, Favini, X Connect, Komiri, Printgraph e Trelleborg.

L'esperienza da moderno Mecenate «è un riconoscimento al fatto di essere nati e lavorare qui. E un insegnamento. Negli ultimi anni abbiamo acquistato dal Giappone una stampante a led che ha pochi eguali in Italia, un investimento da un milione e mezzo per una impresa che ne fattura



Capolavori. Un trittico del Canova alla Gyptotheca di Possagno

© RIPRODUZIONE RISERVATA