

SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 3 - aprile 2025

Benedetta Cuttica

CEO di sedApta Group
parte di Elisa Industriq

AI e vocazione internazionale
La nuova era di sedApta Group

- Dazi, il nuovo strumento di potere
Quali effetti sul Made in Italy?
- Prevedere, adattarsi ed essere flessibili
Cambiare la Supply chain per la crescita
- Costruire un'azienda resiliente
con l'eccellenza operativa
- L'ERP fa i conti alla sostenibilità
La lunga vita dei sistemi gestionali

ESTE
Cultura d'impresa

SOMMARIO

aprile 2025

- 3** **La risposta del Made in Italy alle guerre commerciali**
di Chiara Lupi
EDITORIALE
- 6** **AI e vocazione internazionale La nuova era di sedApta Group**
di Dario Colombo
INTERVISTA
DI COPERTINA
- 13**
SENTIERI
PROFESSIONALI
di Alessia Stucchi
- 14** **Dazi, il nuovo strumento di potere Qual è l'effetto sul Made in Italy?**
di Nicola Costantino
SCENARI
MACROECONOMICI
- 16** **Coltivare al tempo dell'Industria 4.0 Con la tecnologia l'Agrifood è smart**
a cura della Redazione
AGRICOLTURA
4.0
- 20** **FabbricaFuturo Alimentare racconta il futuro del F&B**
a cura della Redazione
EVENTI
- 23** **Il riavvio del management per rilanciare la Gdo**
di Luigi Consiglio
GRANDE
DISTRIBUZIONE
- 28** **Prevedere, adattarsi ed essere flessibili Cambiare la Supply chain per crescere**
di Daniele Ferrando
SUPPLY CHAIN
- 32** **Costruire un'azienda resiliente attraverso l'eccellenza operativa**
di Luca Littamè
ECCELLENZA
OPERATIVA
- 35** **L'ERP fa i conti alla sostenibilità Il gestionale ha vita (ancora) lunga**
di Dario Colombo
TECNOLOGIA
- 37** **Prodotti belli e... con un'anima FabbricaFuturo arriva in Veneto**
a cura della Redazione
FABBRICAFUTURO
- 40** **Riorientare l'istruzione tecnica con le esigenze del mercato e le aspettative dei giovani**
di Valerio Ricciardelli
FORMAZIONE
- 45** **Non c'è AI senza infrastruttura Il dietro le quinte della tecnologia**
a cura della Redazione
EVENTI
- 48** **Le Officine di FabbricaFuturo raccontano Riso Scotti e Sabelt**
a cura della Redazione
EVENTI
- 51** **Strategia, armonia e governance Le regole della (buona) impresa familiare**
di Salvatore Sciascia, Valentina Lazzarotti
FAMILY
BUSINESS
- 54** **Il Tessile si reinventa nella tradizione Balli il Lanificio riparte dai valori**
Alessia Stucchi intervista Leonardo Raffaelli
AZIENDE
DEL MESE
- 58** **Sostenibilità aziendale, l'Unione europea fa dietrofront?**
di Federica Doni
SOSTENIBILITÀ
- 64**
I LIBRI DEL MESE
a cura di Alessia Stucchi

Direttore Responsabile
Chiara Lupi – chiara.lupi@este.it

Caporedattore
Dario Colombo – dario.colombo@este.it

Coordinamento Editoriale
Francesca Albergo – francesca.albergo@este.it

Ha collaborato
Alessia Stucchi

Grafica e impaginazione
Reparto grafico ESTE

Fotografie e illustrazioni: Adobe Stock

Abbonamenti – Daniela Bobbiese
abbonamenti@este.it – daniela.bobbiese@este.it

Pubblicità
Se sei interessato a ricevere informazioni commerciali scrivi a: commerciale@este.it

Direzione, Redazione, Amministrazione, Pubblicità
ESTE Srl. – Via G. Cagliero, 23
20125 Milano – Tel: 02 91.43.44.00 – Fax 02 91.43.44.24

Diffusione: la rivista viene distribuita esclusivamente in abbonamento

Abbonamenti
Carta + Digitale (annuale): € 200
Digitale (trimestrale): € 9 / € 15 / € 18 / € 35
Copie singole: € 27,00 + € 5,00 di spese di spedizione.

Periodicità: dieci numeri mensili ordinari.
Copie saggio sfogliabili online.

Spedizione: Poste Italiane Spa – Spedizione in abbonamento Postale – D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano. Registrazione presso il Tribunale di Milano N. 3615 del 21/1/1955

Stampa: Ancora srl
Via Benigno Crespi, 30 - 20159 Milano

COMITATO SCIENTIFICO:

Romeo Bandinelli
Lucio Cassia
Sergio Cavalieri
Flaviano Celaschi
Alfredo De Massis
Giorgio Merli
Roberto Montanari
Paolo Pasini
Angela Perego
Marco Perona
Roberto Pinto
Pierpaolo Pontrandolfo
Roberta Raimondi
Mario Rapaccini
Rinaldo Rinaldi
Antonio Rizzi
Marco Taisch
Sergio Terzi

Strategia, armonia e governance

Le regole della (buona) impresa familiare

Non solo i risultati aziendali conducono all'eccellenza. Serve anche saper gestire i rapporti di parentela. Ecco le 10 caratteristiche fondamentali che contraddistinguono le aziende familiari di successo.

di Salvatore Sciascia, Valentina Lazzarotti

Le imprese familiari rappresentano una colonna portante dell'economia italiana. Contribuiscono per l'80% al Prodotto interno lordo (Pil) e costituiscono l'85% delle realtà imprenditoriali del Paese (fonte Aidaf). Questa centralità le rende non solo un motore economico, ma anche un elemento fondamentale della coesione sociale e della trasmissione del valore imprenditoriale tra generazioni.

Ma che cosa contraddistingue le imprese familiari eccellenti? Dall'analisi degli studi condotti su questo tema, Fabula, il laboratorio della Liuc - Università Cattaneo dedicato allo studio delle imprese familiari, ha individuato 10 caratteristiche fondamentali che ne decretano il successo. Questi fattori riguardano tre ambiti chiave, strettamente connessi tra loro: strategia aziendale; armonia familiare; governance. L'eccellenza di un'impresa familiare, infatti, non si misura solo nei risultati economici, ma anche nella capacità di innovare, di gestire i rapporti tra famiglia e azienda e di adottare strumenti di governance adeguati a garantire una crescita sostenibile.

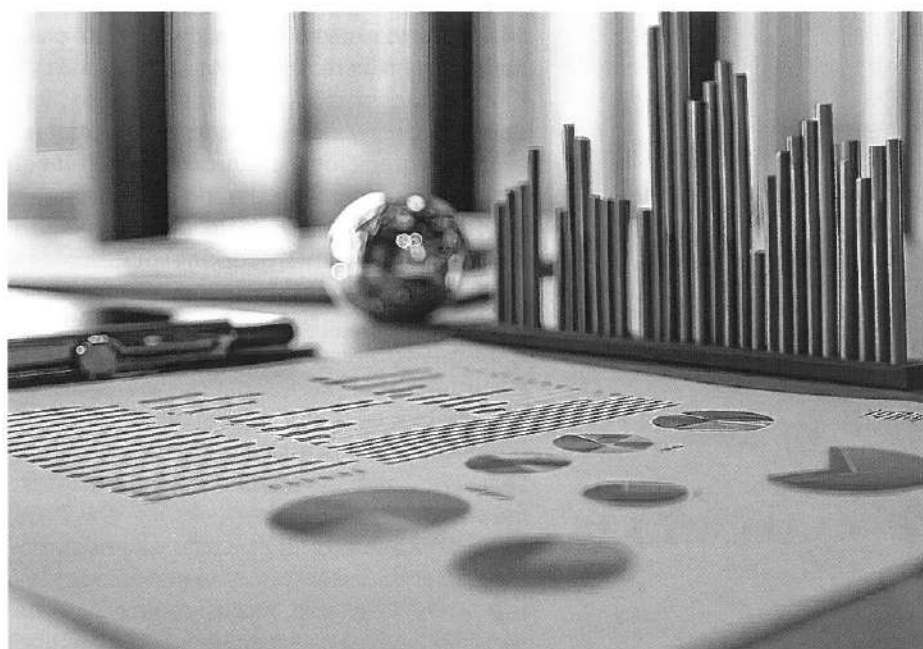
L'aderenza a questi principi costituisce anche il criterio di selezione per il Premio Di Padre in Figlio, riconoscimento istituito nel 2008 su iniziativa dell'economista d'impresa Alberto Salsi. Il premio, rivolto a imprenditori di almeno seconda generazione con aziende che superano i 10 milioni di euro di fatturato, ha l'obiettivo di valorizzare le imprese familiari che hanno saputo strutturarsi in modo adeguato e affrontato le sfide della continuità generazionale.

La strategia d'impresa deve essere chiara e orientata alla crescita

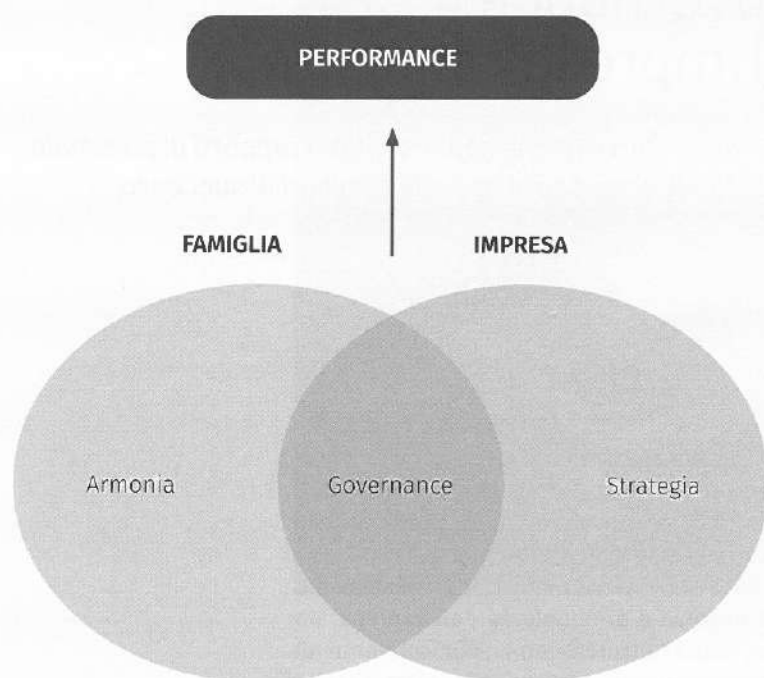
Uno degli elementi chiave per il successo di un'impresa è la chiarezza e la formalizzazione

della strategia aziendale. Le aziende migliori attuano un modello di business ben definito, supportato da un piano industriale dettagliato. Questo strumento guida le decisioni strategiche, basandosi su un'analisi approfondita dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. Un piano ben strutturato non solo consente di valutare i risultati ottenuti e adottare scelte mirate, ma aiuta anche a pianificare il futuro con maggiore consapevolezza, affrontando la concorrenza in modo proattivo. Inoltre, esplicita l'impatto economico e finanziario delle decisioni aziendali, tracciando una rotta chiara per la crescita e lo sviluppo sostenibile nel medio e lungo termine.

Un altro tratto distintivo delle imprese di successo è la diversificazione sinergica. Le aziende eccellenti non si limitano a operare in un unico settore, ma espandono le proprie



Gli autori sono co-fondatori di Fabula



Gli elementi di successo di un'azienda familiare

attività in business complementari, creando sinergie che consentono di ottimizzare le risorse, ridurre i costi e incrementare il valore dell'offerta. Questo approccio permette di sfruttare al meglio l'expertise maturata nel core business, applicandola a settori affini e innovativi. La condivisione di competenze, infrastrutture e processi tra più aree di business consente non solo un'efficienza operativa superiore, ma anche una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato e alle nuove opportunità di crescita.

L'innovazione rappresenta un pilastro fondamentale per le aziende che puntano all'eccellenza. Ciò si traduce in investimenti costanti in ricerca e sviluppo, nella collaborazione con università, centri di ricerca e altre imprese, nonché nell'adozione di tecnologie avanzate. Le imprese migliori sono sempre orientate al miglioramento continuo, consapevoli che il contesto competitivo è in costante evoluzione. Innovare significa non solo sviluppare nuovi prodotti e servizi, ma anche ottimizzare i processi produttivi, migliorare l'efficienza aziendale e anticipare le esigenze dei clienti.

Un ulteriore fattore di successo è l'internazionalizzazione, ovvero l'apertura ai mercati esteri. Espandere il proprio business oltre i confini nazionali consente di ampliare il volume d'affari, diversificare il rischio e incrementare la redditività. Le imprese più competitive

sfruttano l'export e, quando possibile, avviano filiali e stabilimenti produttivi in altri Paesi. Il grado di internazionalizzazione influisce direttamente sulle opportunità di crescita, permettendo alle aziende di accedere a nuovi segmenti di mercato e di beneficiare di economie di scala.

Una sana dialettica e una certa cultura sono preziose per l'azienda

Oltre a una solida strategia aziendale, un elemento imprescindibile per il successo delle imprese familiari è l'armonia familiare. Le realtà imprenditoriali più virtuose si fondano su valori profondi come onestà, unità, merito e responsabilità sociale, che sono trasmessi dalla famiglia all'azienda e diventano parte integrante della cultura aziendale. Questo legame valoriale non solo rafforza l'identità dell'impresa, ma crea un senso di appartenenza tra i dipendenti e fidelizza i clienti, che percepiscono la continuità e la solidità della visione aziendale.

Tuttavia, l'armonia familiare non si basa unicamente su principi condivisi, ma anche su una comunicazione chiara ed efficace. Un dialogo aperto tra i membri della famiglia è fondamentale per prevenire incomprensioni e risolvere eventuali contrasti prima che possano compromettere la gestione aziendale. Questo non significa che tutti debbano essere sempre d'accordo: anzi, una sana dialettica all'interno della famiglia può rivelarsi estremamente preziosa. Le imprese familiari di successo comprendono che un moderato livello di divergenza, purché si manifesti attraverso il confronto delle idee e non metta in discussione i valori condivisi, sia un elemento positivo. I cosiddetti conflitti cognitivi, ovvero il dibattito tra persone con opinioni diverse, possono portare a decisioni più ponderate e, di conseguenza, a una performance aziendale superiore. In queste aziende, il dissenso non è visto come una minaccia, ma come un'opportunità per migliorare i processi decisionali, favorendo scelte più equilibrate e innovative.

I ruoli devono essere definiti e il merito deve essere rispettato

Un altro pilastro fondamentale per il successo delle imprese familiari è la governance, ovvero il ponte che collega la dimensione familiare a quella aziendale. Una governance efficace assicura stabilità e continuità nel tempo, e permette anche di affrontare con maggiore consapevolezza le sfide del mercato e della crescita.



Le imprese familiari più solide non temono di aprire la gestione a competenze esterne, integrando professionalità e visioni innovative che possano arricchire il patrimonio di conoscenze sviluppato internamente. Affidarsi a manager esterni, con esperienze diversificate, rappresenta un valore aggiunto che può ottimizzare i processi decisionali. Sebbene non sia ancora una pratica diffusa, anche l'apertura del Consiglio di amministrazione e della proprietà – che si verifica in circa un caso su cinque – può offrire vantaggi significativi. Le imprese familiari che scelgono questa strada possono beneficiare di nuove risorse, idee e competenze, complementari a quelle interne, con un impatto positivo sulle performance aziendali e sulla capacità di innovare.

Un altro aspetto cruciale della governance è la definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità dei membri della famiglia all'interno dell'azienda. Troppo spesso, infatti, nelle imprese familiari si assiste a una distribuzione poco strutturata di incarichi e doveri, con il rischio di generare conflitti, inefficienze e sovrapposizioni decisionali. Le aziende più virtuose, invece, adottano un approccio meritocratico e trasparente, stabilendo regole precise sulle diverse funzioni, basandosi sulle competenze e non sul cognome. Questo principio aiuta a separare le logiche aziendali da quelle familiari, evitando che affetti e dinamiche personali interferiscano con le decisioni strategiche.

Nonostante l'importanza della governance, molte imprese familiari tendono a sottovalutarne il valore, spesso perché la regolamentazione dei rapporti tra famiglia e impresa è percepita come un tema complesso o addirittura superfluo, soprattutto nelle realtà di dimensioni più contenute. Tuttavia, le imprese più strutturate e lungimiranti adottano strumenti e organi specifici per disciplinare questi rapporti, garantendo una gestione più ordinata e sostenibile nel tempo. Tra questi, il 'consiglio di famiglia' (forum dove si discutono temi di non chiara competenza) e l'accordo di famiglia (accordo tra l'imprenditore e i discendenti, beneficiari dell'assegnazione) rappresentano due strumenti fondamentali. Il primo favorisce il dialogo e la condivisione di strategie tra i membri della famiglia, mentre il secondo stabilisce regole chiare sulla governance, la successione e il ruolo dei singoli membri nell'azienda. Sebbene l'adozione di questi meccanismi sia più frequente nelle imprese di grandi dimensioni, le realtà familiari di ogni scala possono trarre vantaggio da una governance ben strutturata. Regolamentare con precisione la relazione tra famiglia e impresa consente di preservare l'equilibrio tra tradizione e innovazione, proteggere il valore aziendale e garantire una trasmissione generazionale solida. In un contesto economico sempre più competitivo e mutevole, la capacità di adottare modelli di governance evoluti può fare la differenza tra un'impresa destinata a prosperare nel tempo e una destinata a soccombere alle difficoltà.