



Il fenomeno. Il passaggio generazionale contempla il trasferimento di un patrimonio di competenze

«Aziende familiari e nuove generazioni: qui si gioca il futuro del sistema Brescia»

Paolo Chiari: «Il mercato dei capitali e la quotazione può aiutare le imprese ad attuare il passaggio»

Finanza d'azienda

Roberto Ragazzi
r.ragazzi@gioaledibrescia.it

BRESCIA. In Italia sono presenti circa 4,5 milioni di imprese e ben il 73% di queste sono realtà a carattere familiare di piccole o medie dimensioni. Non solo, secondo un recente studio solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e il 13% di queste arriva alla terza generazione. Ben si comprende quindi come il tema del passaggio generazionale sia centrale nel dibattito economico bresciano. Ne parla-

mo con Paolo Chiari, fondatore e ad della società Clarium, specializzata in operazioni di finanza straordinaria e riorganizzazione societaria; e l'avvocato Giovanni Gazzaniga, socio del dipartimento Corporate dello studio legale Allen & Overy in Italia con Clarium collabora su progetti di finanza straordinari e operazioni M&A (sia domestiche, sia cross-border), assistendo operatori italiani ed internazionali in operazioni di private equity.

Perché questo tema è diventato oggi centrale?

«C'è un punto importante da chiarire: non stiamo parlando di un semplice passaggio di quote e cariche dell'azienda;

passaggio generazionale è espressione di un trasferimento del patrimonio di competenze aziendali che vanno integrate con la grande spinta generata dalla rivoluzione digitale che ha sconvolto modelli di produzione, rapporti con i clienti e gestione del personale».

Il capitalismo familiare sta vivendo una fase di profonda evoluzione?

«Le imprese bresciane negli ultimi anni si sono sviluppate e rafforzate, nella dimensione, nella penetrazione dei mercati esteri e nell'implementazione di sistemi di controllo gestionali. Certo è che in molti casi la manifattura bresciana, nei vari settori, ha una scala dimensionale molto inferiore ai competitor internazionali. Per questa ragione Brescia rappresenta per le multinazionali estere terra di conquista, dove, trovare a prezzi relativamente scontati, poli di eccellenza della manifattura».

Quali tempi si deve dare una impresa familiare per programmare il passaggio?

«È un processo che, per avere successo, deve essere pianificato per tempo attraverso una minuziosa analisi strategica dell'attività dell'azienda, dei suoi piani di sviluppo, delle caratteristiche degli eredi e del management della stessa. Solo dopo si individuano gli strumenti, anche giuridici con i quali attuare passaggio e i relativi tempi di attuazione che, in media, non sono inferiori ai 5-7 anni».

Quali sono i rischi connessi a questa operazione?

«La successione è sempre un passaggio delicato, perché l'imprenditore-fondatore è il perno attorno al quale è costruito il successo del business. L'ingresso della nuova generazione rischia di aprire un periodo di incertezza nei rapporti tra i familiari e i soci. Ma il passaggio, se gestito in modo corretto, è una formidabile occasione di sviluppo».

In quale modo può diventare motore della crescita?

«Può innestare in azienda nuove competenze gestionali, può aprire al capitale esterno e a manager esterni alla famiglia. Essere attrattivi nei confronti di manager qualificati non è semplice per le medie imprese di provincia: serve coinvolgimento, capacità di programmazione della carriera e soprattutto volontà da parte degli imprenditori di delegare. D'altra parte è altrettanto complesso trovare manager che sappiano interagire con le imprese famigliari e "parlino" la stessa lingua».

Le operazioni sul mercato dei capitali possono aiutare?

«Possono fare molto. La quotazione all'Aim o allo Star può aiutare l'azienda nella raccolta di capitale per la crescita; l'apertura ad investitori finanziari aiuta anche l'azienda ad accedere a competenze manageriali esterne».

Quali altri strumenti?

«Sono molteplici: la razionalizzazione della struttura societaria attraverso la creazione di holding e la separazione dei diritti di nuda proprietà e di godimento/gestionali attraverso lo strumento dell'usufrutto sulle partecipazioni azionarie. Poi c'è il trust e il cosiddetto "patto di famiglia" col quale si trasferisce l'azienda a quei discendenti ritenuti più idonei».

Quale impatto ha avuto la pandemia?

«Significativo sulle attività M&A. C'è stata, come è evidente, una significativa diminuzione delle vendite di società. Ma in un contesto di incertezza si consolida la propensione delle imprese familiari ad individuare partner industriali o finanziari per rafforzarsi. //