

Gianluca Santilli*

Sul numero di lunedì scorso, *Affari & Finanza* ha dedicato un ampio reportage agli scontri generazionali che affliggono tante grandi aziende italiane. Ma il problema è forse ancora più pesante nelle 150.000 piccole e medie aziende del nostro Paese. Il numero delle imprese in questione è peraltro in crescita e, secondo il rapporto Cerved Pmi 2017, dopo la crisi dell'ultimo decennio la loro salute è buona e ci sono margini per effettuare oltre 100 miliardi di investimenti, mantenendo un basso profilo di rischio. Se le aziende con oltre 50 milioni di fatturato sono oltre 2.000 e mille hanno un socio/amministratore ultrasessantenne, nell'ambito delle Pmi, la situazione si radicalizza: gli imprenditori sono nella grandissima maggioranza over 60, dicono di voler lasciare l'azienda a un familiare ma nei fatti si arroccano pur di non abbandonare il comando. Ciò comporta che il 25% delle imprese sopravvive alla seconda generazione e solo il 15% alla terza.

Oltre un quarto delle aziende italiane sono alle prese con un passaggio generazionale: le soluzioni saranno sempre più spesso radicali e si tradurranno più in cessioni che in consolidamenti aziendali familiari. Nessun gruppo industriale familiare è diventato realmente grande e tantomeno globale. All'estero avviene esattamente il contrario come dimostrano Arnault, Pinault e altri grandi gruppi familiari sparsi per il mondo. Il gap dimensionale probabilmente è imputabile ai li-

Passaggio generazionale come ridurre le criticità e garantire la continuità

miti degli imprenditori italiani, tutti di prima generazione, dotati di straordinarie capacità di visione e di identificazione del prodotto, ma solo in rari ed eccezionali casi aperti a deleghe, grandi acquisizioni, ingresso di capitali estranei al patrimonio familiare.

Siamo all'anno zero: quello dell'Industria 4.0, dell'enorme liquidità sui mercati, della globalizzazione, dell'innovazione rapida e imprevedibile. Le mosse degli imprenditori di oggi determineranno il futuro prossimo del nostro Paese. Ciò porta ad un'altra considerazione: il passaggio generazionale, che noi professionisti imponiamo agli imprenditori come momento tipico per la loro azienda, spesso terrorizzandoli, è il cuore del problema? All'azienda non servono passaggi generazionali, se traumatici, inadeguati e psicologicamente devastanti. Serve la continuità aziendale. Per l'imprenditore l'azienda è la famiglia; occorre salva-

guardarne il valore dandole continuità, essenza imprenditoriale, gestione, solidità. Ma servono ingredienti che non si trovano al supermercato e qui viene il difficile. I figli, se non sono intrisi di imprenditorialità familiare, non potranno garantire alcuna continuità e i manager delle imprese familiari devono avere caratteri distintivi diversi da quelli delle aziende a capitale diffuso. Lo stesso vale per noi professionisti. Dobbiamo diventare parte integrante, gestendo i potenziali riflessi sugli equilibri familiari, distanti anni luce da quelli aziendali ma che con questi ultimi vanno resi coerenti.

Si deve essere in grado di individuare e personalizzare gli strumenti più adatti, sia per tutelarne e proteggerne il patrimonio che per supportare l'impresa verso un'indifferibile competizione globale, sempre più spietata e veloce. Negli Usa la vita media delle imprese è scesa al di sotto dei 10 anni. Si può anco-

ra parlare di passaggio generazionale, in Italia, secondo l'accezione degli ultimi decenni? Si può ignorare la gigantesca quantità di liquidità che ha finalmente preso di mira le aziende anche piccole, ma con grandi potenzialità di sviluppo? Oggi c'è finalmente grande voglia di finanziare chi è in grado di garantire ritorni interessanti. Lo zero virgola offerto dalle gestioni finanziarie ordinarie sta spostando altrove gli obiettivi degli investitori. Lo dimostrano i tanti fondi di *private equity* disponibili a mettersi al tavolo con imprenditori le cui aziende fatturano anche meno di 10 milioni con una flessibilità, in termini di governance e *way-out*, solo pochi anni fa impensabile.

A noi professionisti spetta il compito di indirizzare responsabile, con un approccio anche psicologico sull'imprenditore. Dobbiamo diventare partner e non meri certificatori di processi spesso oltremodo complicati dalle variabili familiari che, se non attentamente governate, portano al duplice danno della svalutazione del patrimonio aziendale e delle accese e spesso irreversibili fratture dei rapporti familiari. L'accanimento terapeutico, volto a realizzare il fatidico passaggio generazionale, è deleterio. Clonare imprenditorialità di padre in figlio è utopia pura. Supportare gli imprenditori che vogliono garantire alla loro azienda continuità, è la strada giusta da seguire.

*Senior partner, LexJus Sinacta

© RIPRODUZIONE RISERVATA

