

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELL'IMPRESA È STATO IL TEMA DEL CONVEGNO ORGANIZZATO DA ROTARY NOVARA ALL'AIN

«Le imprese familiari hanno dimostrato di reggere alla crisi»

■ Il passaggio generazionale nell'impresa è stato il tema di un convegno organizzato venerdì scorso presso la sede dell'Associazione Industriali di Novara, in corso Cavallotti 25, dal Rotary Club Novara nell'ambito della propria azione a sostegno delle professioni. A sviscerarlo - di fronte a un centinaio tra professionisti ed imprenditori - alcuni esperti ed addetti ai lavori: «Da 5 anni analizziamo un campione di imprese familiari con un fatturato superiore a 50 milioni di euro - ha premesso Guido Corbetta, professore ordinario di Strategia aziendale e titolare della cattedra AidAF - Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari, docente senior dell'Area Strategia della "Sda Bocconi" - Su 7.500 aziende, nel 58% dei casi una o due famiglie e i loro discendenti detengono più del 51% del capitale o più del 25% se la società è quotata. Dal 2000 al 2012 queste im-



Da sin: Irrera, Tacchini, Corbetta, Cafagno
A lato: Roberto Drago

prese hanno dimostrato di poter crescere nonostante la crisi, mostrando a determinate condizioni una redditività operativa (rispetto alla media di settore) più alta rispetto alle imprese non familiari. Il modello organizzativo ha un impatto sul processo di ricambio generazionale, che può durare anche 20-25 anni durante i quali si verificano cambiamenti di ruolo nella convi-

venza delle generazioni». Corbetta ha concluso: «Per ottenere risultati migliori è utile un po' di dialettica tra proprietà e management: la successione familiare non è detto sia negativa ma bisogna avere il candidato giusto. L'energia imprenditoriale deve essere sempre al massimo». Il passaggio generazionale può essere agevolato dall'impiego di strumenti giuridici appropriati, come ricordato

dall'avvocato Maurizio Irrera, professore ordinario di Diritto Commerciale presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro": «Tra questi ci sono la creazione di holding di famiglia attraverso operazioni di scorporo o scissione: la presenza di una o più società controllate dalla holding consente di creare un'opportuna differenziazione tra i profili operativi del business e la governante. Altro strumento impiegabile è la creazione di holding sotto forma di società in accomandita per azioni, quale cassaforte di famiglia. Dal punto di vista successorio i patti di famiglia, nonostante alcune rigidità del testo legislativo, costituiscono un ulteriore strumento idoneo per programmare la successione nell'attività di impresa». Gian Vittorio Cafagno, notaio in Novara e presidente del Consiglio Notarile Distrettuale di Novara, Vercelli e Casale Monferrato, ha invece illustrato le opportunità fiscali da cogliere nella trasmissione

dell'azienda di famiglia: «Un istituto di recente introduzione nello strumentario professionale del notaio e dei consulenti d'impresa è il trust», ha evidenziato Cafagno riepilogandone la fase costitutiva, le dinamiche ed i costi di gestione, gli aspetti fiscali a livello di imposte dirette ed indirette, le possibili conseguenze patologiche da evitare. Un caso pratico di passaggio generazionale, nel Gruppo "De Agostini", è stato spiegato da Roberto Drago, vice presidente dell'Area Finanza di De Agostini S.p.A. e presidente della Fondazione De Agostini: «Le famiglie Boroli e Drago, proprietarie del Gruppo, stanno affrontando il passaggio dalla terza alla quarta generazione, una fase a cui le imprese non arrivano quasi mai - ha rimarcato Drago - Circa 25 anni fa fu affrontato con successo il passaggio dalla seconda alla terza generazione. Essendosi modificati, rispetto ad allora, il quadro economico-finanziario di riferimento, la dimensione e le

attività del gruppo e la numerosità dei membri famigliari, si è resa necessaria l'adozione di una serie di misure che consentano un passaggio generazionale che individui uno o più leader sia a livello di corporate governance che di management. E' fondamentale individuare una leadership all'interno della famiglia, non sempre corrisponde a quella manageriale. Bisogna poi cercare di anticipare e pianificare i cambiamenti in azienda, in famiglia e la condivisione di tutti i famigliari, affidandosi anche all'esperienza dei consulenti». Il presidente del Rotary Club Novara, Paolo Tacchini, ha commentato: «Il passaggio generazionale è un tema un po' trascurato e sottovalutato: va pianificato già dal passaggio tra la prima e la seconda generazione, che molto spesso non viene superato. Dopo la seconda generazione le aziende addirittura si polverizzano. Le imprese familiari costituiscono l'ossatura del Paese».

f.be.