

AL GOLF CLUB IL TORRAZZO SECONDA TAPPA DI «FAMILY.BIZ – TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE»

Leadership, coesione e visione

Roadshow sulla transizione d'impresa di Pianura Network, AP Advisor Private e Confimi

di Beatrice Silenzi

«Le piccole e medie imprese italiane sono molto più di un segmento economico: rappresentano il cuore pulsante del sistema produttivo nazionale, un tessuto vivo che sostiene mercati, territori, comunità». Sonia Cantarelli, Presidente di Confimi Industria Cremona, lo afferma con chiarezza e orgoglio, salutando i presenti all'incontro che si è tenuto il 27 novembre al Golf Club Il Torrazzo, a Cremona, moderato da Francesco D'Arco, Direttore di AP Advisor Private. La seconda tappa di «Family.Biz – tra tradizione e innovazione», roadshow dedicato alla transizione d'impresa. L'iniziativa, promossa da Pianura Network e AP Advisor Private con la collaborazione di Confimi Industria Cremona. «Noi rappresentiamo le PMI, che ritengo siano il vero tessuto e il vero motore a livello nazionale» - dice Cantarelli. Non c'è retorica nelle sue parole, è un dato di fatto. Le cifre parlano da sole: il 60 per cento del PIL italiano nasce nelle PMI, il 70 per cento degli occupati lavora in aziende di dimensioni medio-piccole. Ciò significa che, oltre al loro peso economico, le imprese familiari svol-

Cuore pulsante del sistema-Paese

Le piccole e medie imprese italiane sono un tessuto vivo che sostiene mercati, territori, comunità

gono un ruolo sociale e culturale fondamentale, contribuendo alla stabilità e alla qualità della vita dei territori. Eppure, anche questa colonna portante dell'Italia è attraversata da quell'inesausta fragilità che caratterizza questo tempo e, citando un recente articolo del Financial Times, solo il 30 per cento delle imprese supera il primo passaggio generazionale, precipitando al 3 per cento al terzo passaggio, fa notare la Presidente di Confimi. Il nodo è chiaro: le imprese familiari sono straordinarie macchine di valore, ma il loro futuro dipende dalla capacità di gestire la transizione tra una generazione e l'altra. E questo richiede metodo, tempo, visione. L'errore più grave? Pensare che la continuità sia scontata. Sonia Cantarelli porta l'esempio della propria azienda: quattro generazioni in novant'anni di storia a testimoniare una linea ininterrotta che sa tenere insieme passato, presente e futuro. La formula è semplice e potentissima: custodire ciò che funziona, ma aprirsi anche al nuovo, senza perdere identità e per far bene è necessario affidarsi ad esperti capaci di guidare le famiglie imprenditoriali nella pianificazione del futuro, con "consapevolezza". Eccola la parola strategica, quella che fa comprendere agli imprenditori di oggi che il passaggio generazionale non è semplicemente un atto burocratico, o un evento improvviso, ma un percorso da costruire con anticipo, lungimiranza e professionalità. Si tratta di un'evoluzione che travalica la semplice operazione tecnica, per diventare un procedimento com-



plesso e quasi mai lineare, che tocca l'identità dell'impresa, la coesione familiare, fino alla tenuta di interi territori. Fabrizio Acerbis, Presidente di PwC/TLS Avvocati e Commercialisti e del Collegio sindacale di Versace, lo ha illustrato con chiarezza nel suo intervento dedicato a "Gestire i rischi del cambiamento", delineando un viaggio all'interno di quelle citate fragilità che trovano soluzione nelle opportunità che caratterizzano la successione nelle aziende familiari. Il punto di partenza è un dato strutturale che definisce la natura stessa del capitalismo italiano: oltre l'80 per cento delle imprese italiane è di natura familiare e la presenza dei membri della famiglia permane anche quando le aziende crescono di dimensione. Esistono grandi gruppi industriali che restano nel possesso e nella gestione di famiglie fondatrici, trasferendo nel tempo, insieme agli asset e al controllo societario, una cultura imprenditoriale costruita su relazioni personali, tradizioni manageriali e un sistema di valori molto coeso. È una ricchezza, ma è anche un'eredità che rende il passaggio generazionale un momento "di crisi" nel senso etimologico del termine: una fase di scelta, di vulnerabilità e ridefinizione degli equilibri. Fabrizio Acerbis insiste su un punto spesso frainteso: la successione non riguarda soltanto la nomina di un nuovo capo azienda, implica altresì un trasferimento di beni, valori, know-how e relazioni. È un cambiamento che tocca tutti i piani dell'organizzazione: dalla governance agli affetti, dai processi decisionali alle reti informali che sostengono l'azienda stessa e talvolta, ciò che pesa di più non è ciò che accade al vertice, ma ciò che si muove intorno ad esso. Si tende, ad esempio, a concentrarsi sulle qualità del successore e sul-

le reazioni dei "non scelti" e assai più raramente si considera l'effetto sul prescelto stesso. A complicare il quadro interviene un ulteriore elemento, spesso trascurato ma di estrema attualità: la "rete di protezione". Fino a pochi decenni fa, chi subentrava al fondatore, o al leader di lungo corso, poteva contare su un tessuto di figure esperte, persone fidate e presenti in azienda da molti anni: capi reparto storici, amministrativi di grande esperienza, tecnici che conoscevano ogni passaggio della filiera. Oggi questo tessuto si sta assottigliando drasticamente: le carriere sono diventate mobili, i ruoli cambiano, le competenze evolvono ogni due o tre anni e le persone rimangono per meno tempo nella stessa azienda; accade così che i giovani che entrano in un'impresa familiare trovando meno "mani tese" e più aspettative; meno supporti informali e più complessità da gestire, da soli. C'è poi la questione, decisiva, della tentazione della vendita. Vi sono imprenditori che arrivano al momento della successione pensando simultaneamente all'ipotesi di cedere l'azienda: è una scelta legittima, non criticabile, dettata dalla razionalità, soprattutto in specifiche fasi del mercato. Tuttavia è anche una scelta che, come sottolinea Acerbis, può trasformarsi in fattore di rischio se presa senza un'adeguata riflessione strategica. In ogni caso, dal momento che il passaggio generazionale resta un momento critico per l'imprenditore, la sua famiglia e per l'intero ecosistema che vi ruota attorno - composto da fornitori, clienti, istituzioni finanziarie, comunità locali - è indispensabile che entrino in gioco due dimensioni spesso sovrapposte ma profondamente diverse: la corporate governance e la family governance.



All'evento hanno partecipato relatori d'eccezione: da sinistra, Davide Davico, Sonia Cantarelli (anche in alto a sinistra) Giorgio Berta, Fabrizio Acerbis, Alberto Capitanio e Francesco D'Arco

Parallelamente, lo scenario globale aggiunge un ulteriore livello di complessità. La Global CEO Survey 2024 di PwC, che coinvolge 35 mila leader in tutto il mondo, evidenzia un contrasto che desta un duplice interesse: da un lato un diffuso ottimismo di breve periodo, dall'altro un'incertezza crescente sul futuro. Preoccupa la rapidissima obsolescenza delle competenze, che impone investimenti formativi continui e sorprende la valutazione autocritica sui processi decisionali, giudicati deboli dagli stessi amministratori delegati. È il segno di un sistema imprenditoriale consapevole della profondità della trasformazione in atto, ma ancora fortemente legato a logiche tradizionali. Una seconda indagine, condotta nel 2025 e focalizzata sulle sole imprese familiari, conferma questa transizione: le aziende crescono ancora, ma molto meno rispetto al passato e ciò spinge verso una maggiore cautela. In molti casi si assiste a una tendenza all'accentramento decisionale:

FONDAMENTALE

Il dialogo fra i giovani, che portano freschezza e capacità di adattarsi e i "senior" che garantiscono esperienza

NODO CRUCIALE

Il passaggio generazionale è un cambiamento che tocca tutti: governance affetti, processi decisionali e reti informali

mentre intorno - famiglia, ruoli, equilibri, numero dei soci - più spesso di quanto si immagini, tutto cambia radicalmente. Se la famiglia cambia, lo statuto deve cambiare con lei ed il crescente numero di contenziosi sulle successioni nelle aziende è segno che troppe transizioni avvengono senza un pensiero strutturato, lasciando campo libero a incomprensioni, stalli e tensioni tra rami familiari. Invece, lo statuto, in molte situazioni, può fare tanto: può mantenere le quote all'interno della discendenza; impedire ingressi indesiderati di terzi; prevedere regole chiare per i rami familiari che si moltiplicano con il passare delle generazioni; costruire meccanismi anti stallo per evitare che decisioni fondamentali



si bloccino quando i soci diventano numerosi e meno coesi. Soprattutto, tale documento può prevenire il rischio più pericoloso: quello di ritrovarsi, dopo la successione, con soci che non comunicano tra loro, non collaborano, o che decidono di vendere la propria quota, senza coordinarsi con gli altri. L'invito di Davico è pragmatico: «Prima di immaginare strumenti complessi, è opportuno sedersi attorno a un tavolo: guardate com'è la vostra famiglia oggi, definite gli obiettivi della vostra governance futura e ripartite dal documento che già avete in casa». Tutto il resto - trust, holding, patti,

strumenti sofisticati - appartiene al futuro e, nell'intervento finale, dedicato a "Innovazione e fiscalità d'impresa", Giorgio Berta, Commercialista e socio fondatore dello Studio BNC, ne parla. Per la sua esposizione, Berta ha scelto un approccio inedito: un dialogo virtuale con un avatar digitale, una sorta di "cliente speciale" che gli consente di rendere accessibili, con ironia e precisione, i concetti giuridici e fiscali più complessi. Al centro del confronto, il tema che ogni imprenditore prima o poi è chiamato ad affrontare, ovvero quali strumenti utilizzare e quali implicazioni fiscali valutare nello strut-

L'evento realizzato in collaborazione con Confimi Industria Cremona per promuovere una gestione consapevole e pianificata in fase di cambio ai vertici

ture il passaggio generazionale. Il punto di partenza è una verità che sorprende: l'Italia, in materia di imposta di successione, è considerata "paradiso fiscale". A fronte dei livelli di Paesi come Giappone (55 per cento), Corea del Sud (50 per cento) o Francia (oltre il 40 per cento), l'imposizione italiana si aggira intorno al 4 per cento, variabile in base al grado di parentela. Nello spiegare le dinamiche della successione, Berta insiste su un concetto fondamentale: non si è liberi di disporre totalmente del proprio patrimonio. Esistono i legittimari - coniuge, figli, ascendenti - a cui la legge garantisce una quota minima dell'eredità, una rigidità che spesso collide con le intenzioni dell'imprenditore. Ed è qui che entra in gioco la holding, uno degli strumenti più efficaci del panorama italiano: una soluzione pienamente legittima, economicamente conveniente e strategicamente utile e, accanto ad essa, Giorgio Berta ricorda l'importanza di statuti ben strutturati e di patti parasociali, capaci di prevenire conflitti, definire ruoli, regolare l'ingresso degli eredi e, più in generale, dare continuità alla visione dell'imprenditore. Non esistono formule magiche, dunque, serve, semmai, anticipare il futuro, servono regole chiare e pianificazione, servono adeguati strumenti, affinché la transizione diventi un ponte generazionale di straordinaria opportunità strategica.