

Il futuro delle imprese non è più solo in famiglia

CERESIO INVESTORS / Il passaggio generazionale mette alla prova i fondatori - La continuità dipende dalla capacità di preparare per tempo la leadership e aprire l'impresa a competenze e capitali esterni - Il caso di tre imprenditori che a Lugano hanno raccontato la loro esperienza - Due di essi hanno quotato le aziende da loro fondate anni fa

Le imprese familiari rappresentano una delle principali colonne portanti dell'economia italiana e non solo. La metafora può essere replicata anche per altre realtà, compresa quella svizzera. Nel caso italiano, sono oltre 15 mila le aziende a controllo familiare con fatturato superiore a 20 milioni di euro (circa 19 milioni di franchi) e, nell'80% dei casi, la guida dell'impresa resta saldamente nelle mani della famiglia proprietaria. Un modello che ha garantito continuità, capacità imprenditoriale e visione di lungo periodo, ma che oggi si trova di fronte a una delle sfide più delicate della propria storia: il passaggio generazionale.

La struttura proprietaria delle aziende italiane resta fortemente concentrata. Nel 92% dei casi la famiglia detiene integralmente il capitale e solo una quota limitata delle imprese ha aperto la compagine societaria a investitori esterni. Allo stesso tempo, oltre il 70% delle aziende continua a essere guidato direttamente dall'imprenditore fondatore o da un esponente della famiglia con ampie deleghe operative. La questione assume particolare rilevanza considerando che oltre un quarto degli imprenditori alla guida di queste realtà ha superato i 70 anni. Secondo l'Osservatorio AUB dell'Università Bocconi, che monitora le aziende familiari italiane, circa cinquemila aziende familiari dovranno affrontare il tema della successione nei prossimi 8-10 anni.

Si tratta di un passaggio tutt'altro che scontato. Non sempre esiste una nuova generazione pronta o interessata a raccogliere il testimone; in altri casi il percorso viene rallentato dalla difficoltà di pianificare per tempo il trasferimento della leadership e del controllo.



Il mercato dei capitali è ancora poco utilizzato dalle imprese familiari.

© AP/LUCA BRUNO

La successione

è un tema che tocca le scelte di gran parte degli imprenditori incerti sulla cessione

Quando il ricambio generazionale non trova una soluzione interna, la strada più frequentemente percorsa è la cessione dell'azienda. Non a caso, nei casi di apertura del capitale a terzi, circa il 70% delle operazioni riguarda la vendita del controllo. Le cessioni di quote di minoranza rappresentano circa il 20%, mentre la quotazione in Borsa si mantiene su livelli più contenuti, nell'ordine del 10%.

Proprio il mercato dei capitali continua ad essere uno degli strumenti meno utilizzati dalle imprese familiari italiane. Anche per ragioni culturali, molte aziende tendono infatti a considerare la quotazione come un traguardo finale, mentre dovrebbe

essere interpretata come un progetto di partenza per la crescita e sviluppo futuro.

Questi temi sono stati al centro della quarta edizione del forum annuale organizzato da Ceresio Investors Private Markets, la divisione del Gruppo Ceresio Investors specializzata in *Corporate Advisory* e *Investment Banking* guidata da Alessandro Santini. L'evento introdotto da Giacomo Foglia e svolto presso Banca del Ceresio a Lugano ha visto l'intervento di tre imprenditori - moderati dal professore della Supsi Carmine Garzia - che hanno scelto soluzioni diverse per la continuità aziendale.

Martin Balters, CEO e azionista della ginevrina Sécheron Hasler Group, ritiene che rimanere indipendenti, cioè non quotarsi, sia meglio per sviluppare il proprio *business*. Sécheron è uno dei leader mondiali nella progettazione e produzione di componenti e sistemi elettrici ed elettronici di sicurezza e protezione per il trasporto ferroviario, le energie rinnova-

bili e le industrie ad alta intensità energetica.

Di altro parere Dario Pardi, fondatore di Expert.ai e Giuseppe Paronetto, fondatore di Alia Mentis. Le loro imprese, entrambe attive nel settore della tecnologia, sono quotate alla Borsa Italiana. Questo non ha impedito di esercitare il controllo aziendale in autonomia. Nel contempo, accedendo al mercato dei capitali, ha permesso loro di avere assetti organizzativi solidi, *governance* strutturata, processi manageriali chiari e una visione di lungo periodo. In altre parole, una quotazione richiede che l'impresa abbia già affrontato e risolto molti dei temi che caratterizzano la transizione generazionale. In questo scenario, i passaggi generazionali pianificati con anticipo possono diventare un'opportunità per rafforzare la *governance*, favorire la «managerializzazione» e creare le condizioni per una maggiore apertura verso partnership industriali, investitori istituzionali e mercato dei capitali. **Gene**