

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

I “re” della media impresa, (quasi) pronti alla successione

Mediobanca: il 38% degli imprenditori non ha affrontato il tema passaggio generazionale, spesso per evitare conflitti tra gli eredi. Ecco cosa possono fare i banker.

} Massimo Morici

“**M**io padre rifletteva dal 2004 su come organizzare la sua successione. Non voleva ripetere le esperienze negative del passato. Lui si è trovato a fronteggiare il passaggio del testimone quando suo padre era già mancato”. Rispondeva così, in un'intervista rilasciata a *L'Economia*, Thea Paola Angelini, dell'omonima famiglia che controlla il noto gruppo farmaceutico. Il 10 luglio 2018 è stata decisa una riorganizzazione dell'assetto proprietario della Angelini finanziaria, la scatola finanziaria che controlla il gruppo, con l'ingresso della quarta generazione: la poco più che trentenne Thea, figlia di Francesco e Tiziana, con il 68% delle quote è salita al vertice dell'impresa, mentre l'altra parte (32%) è stata divisa in modo paritetico tra le altre due sorelle, le figlie che il padre Francesco ha avuto dalla prima moglie.

Ci sono voluti, insomma, 14 anni per decidere un assetto che mettesse d'accordo tutte e tre le eredi. Troppi o pochi? Quando arriva il momento,

infatti, molti imprenditori non riescono a staccarsi dalla loro azienda e quindi difficilmente riescono a passarlo ai figli, senza contare che Francesco Angelini aveva una vicenda non facile alle spalle: a fine anni '90, dopo la morte del padre Igino, ha vissuto anni con non poche tensioni a seguito di un precedente riassetto proprietario all'interno della famiglia. Ma la storia della famiglia Angelini non è un'eccezione, basti ricordare le tormentate vicende legali della famiglia Caprotti (Esselunga), che mostrano come possa essere complicato il passaggio generazionale dai padri ai figli.

Il passaggio generazionale, come noto, interessa gli addetti ai lavori nell'ambito dei servizi legali, ma anche l'industria dei servizi finanziari, in particolare di chi si occupa dei patrimoni degli HNWI e UHNWI, wealth management, family office e private banking. Se n'è parlato anche a un recente convegno organizzato lo scorso 27 febbraio a Milano da **AIPB** (il titolo era: “Lo sviluppo delle aziende familiari e il passaggio generazionale: quali opportunità per il Private Banking”), in cui è stata presentata



un'interessante indagine di **Medio-banca** dal responsabile area studi, **Gabriele Barbaresco**. Barbaresco ha iniziato la sua presentazione citando proprio l'intervista rilasciata da Thea Paola al Corriere (le citazioni di altri capitani d'insutria non mancheranno alla sua presentazione). I dati illustrati alla platea di banker parlano da soli e fotografano la situazione delle dinastie imprenditoriali italiane, in particolare di quelle che guidano le medie imprese, alle prese con questo delicato momento della vita delle famiglie che si intreccia inevitabilmente con il ciclo di vita delle imprese.

Il 38% degli imprenditori intervistati dai ricercatori di Piazzetta Cuccia non ha ancora affrontato il tema del passaggio generazionale: sono quattro famiglie industriali su dieci. Tra i motivi che rendono "scabroso" questo tema, il 51% degli imprenditori intervistati ha citato gli "equilibri familiari" (immaginiamo fragili), mentre per il 41% la

motivazione principale è l'assenza di competenze e solo per l'8% il frazionamento azionario. Gli imprenditori che hanno ammesso di non averlo affrontato, hanno poi specificato che è troppo presto (75%) per farlo oggi, mentre il 15% ha detto di non averci pensato perché non ha eredi. Il 10% che gli eredi ce li ha, ha poi ammesso che sono in concorrenza: meglio evitare di finire in tribunale, insomma. Stando alla ricerca (il titolo è "Medie imprese familiari: squadra che vince non si cambia, oppure sì?" e il tema saliente è quello dell'apertura del board a manager esterni), il ricambio generazionale è anche un'occasione da non perdere per migliorare anche i sistemi di governance aziendale.

Il motivo è presto detto: considerando le imprese per tasso di occupazione dei familiari nei board delle imprese, Barbaresco, che ha menzionato una ricerca precedente ("Osservatorio sul risk management nelle medie impre-

se manifatturiere"), ha ricordato che nel 68% dei casi è riscontrabile la totale sovrapposizione tra controllo e gestione e che spesso l'accumulo di cariche non giova all'impresa stessa: il ROI medio nelle imprese medie a governance aperta è superiore (13,2) rispetto a quelle a governance chiusa (10,2). Le medie imprese manageriali, inoltre, hanno in media anche un fatturato maggiore, 64 milioni di euro (e un maggior numero di dipendenti, 174 in media) rispetto ai 41 milioni delle medie imprese in mano ai soli familiari (e 123 addetti).

Stesse considerazioni per quanto riguarda la qualità manageriale e l'assetto proprietario: rielaborando i dati contenuti nella ricerca condotta su scala globale di "Measuring and Explaining Management Practices Around the World" dell'Asian Bureau of Finance and Economic Research (maggio 2018), Barbaresco ha ricordato che la qualità dei manager è

“

**il banker
si conferma
il primo
interlocutore su
molte tematiche
consulenziali
extra-finanziarie
e può svolgere
un ruolo
da pivot tra
le diverse
professionalità
nei momenti
di discontinuità
di un'impresa**

”

più bassa nelle imprese familiari in cui un componente ricopre la carica di ceo o dove un componente è sia il fondatore sia il ceo, mentre è più alta nelle imprese familiari che contano un azionariato diffuso, aperto a fondi di private equity o comunque in cui il ceo non è un componente della famiglia. Le statistiche storiche fornite da Mediobanca dicono, inoltre, che la decisione di affrontare il passaggio generazionale cresce con l'aumentare della generazione, 57% alla prima e 92,3% alla quarta. Non a caso, nelle medie imprese familiari il management è anche più anziano: la carica di presidente, ad esempio, è in media di 66 anni nelle imprese dove regnano direttamente le famiglie rispetto ai 59 anni delle imprese in mano a manager esterni. Idem per quanto riguarda l'età dell'amministratore unico: 63 anni nelle familiari contro i 58 anni delle manageriali. Addirittura, stando ai dati il 17% delle medie imprese familiari vede al timone un over 72 che si trova spesso in posizione monocratica e con più cariche da ricoprire.

“Sono 580 imprese la cui governance è destinata a essere rivisitata nei pros-

simi anni. A questa tesi aggiungono il 36% delle medie imprese familiari che vedono al timone ancora i baby boomers, gli imprenditori che oggi hanno tra 53 e 72 anni e che andranno a formare un ulteriore possibile terreno di adeguamento della struttura di governance, senza contare che per il 26% delle imprese vi è un tema urgente di revisione della governance e di avvicendamento al vertice” sottolinea Barbaresco.

Su questo punto, l'analisi di Mediobanca arriva agli stessi risultati cui è giunto l'Osservatorio di AIPB: i passaggi generazionali sono ancora guidati da dinamiche emotive, più che dalla so-

stenibilità dell'impresa. “Molti imprenditori sostengono di averci pensato ma di non aver posto in essere azioni concrete. Solo il 19% degli imprenditori ha cominciato a trasferire il proprio patrimonio aziendale. Sale leggermente la percentuale al 26% quando si parla invece di patrimonio finanziario” spiega **Antonella Massari**, segretario generale di AIPB. L'indagine di AIPB rivela anche che l'imprenditore è pronto ad accogliere proposte di soluzioni che lo supportino nei momenti di discontinuità (il 68%, contro un 13% che pensa di poter gestire da soli le fasi critiche del ciclo di vita dell'azienda). “In quest'ottica - conclude Massari - il private banker si conferma il primo interlocutore su molte tematiche consulenziali extra finanziarie degli imprenditori che rappresentano il 20% della clientela complessiva del private banking in Italia. Un presupposto essenziale per essere il partner globale del cliente, e svolgere un ruolo da pivot tra le diverse professionalità necessarie nei momenti di discontinuità, comunque sempre al fianco dell'imprenditore quando si tratta di implementare investimenti e strategie di crescita di lungo periodo” ●