

Una grande opportunità di crescita dell'azienda

Così Orietta Varnelli, presidente del Comitato giovani imprenditori delle Marche all'apertura del convegno-dibattito sul ricambio generazionale che si è svolto al Federico II di Jesi alla presenza di oltre 180 imprenditori provenienti da tutta la regione. In collegamento video da Milano Renato Mannheimer ha commentato i risultati dell'indagine svolta dall'Isipo su un campione di 100 aziende familiari della nostra regione.

di M. Giovanna Gallo



Sono stati Fabio Dellantonio, presidente dei Giovani Imprenditori anconetani e Orietta Maria Varnelli, presidente del comitato giovani Imprenditori delle Marche a fare da padroni di casa a Jesi, dove l'importante tema del ricambio generazionale è stato affrontato in un convegno che ha visto la partecipazione di oltre 150 imprenditori provenienti da tutta la regione. Ed è proprio la Varnelli che sottolinea nel suo intervento



Orietta Maria Varnelli

come il tema riguardi senza dubbio gli imprenditori - senior e junior - della nostra regione, ma non solo: "se è vero come crediamo che l'impresa non possa essere identificata con il titolare, ma rappresenti un'entità complessa che interagisce sul territorio e i cui destini condizionano inevitabilmente i destini di molti altri attori, allora anche il tema di oggi riguarda un po' tutti e su questo presupposto oggi abbiamo lavorato a più mani" afferma la Varnelli e spiega la nascita del progetto promosso da Assindustria Ancona, sposato da Confindustria Marche e realizzato grazie al contributo di 3i che insieme agli industriali di ancona ha commissionato la ricerca a ISPO.

"Il progetto ci è piaciuto e ne abbiamo sposato la causa

perché era in linea con il nostro pensiero positivo: alle imprese si impone di ripensare in parte il proprio modo di fare business, si impone un salto di qualità e una forte capacità innovativa. E proprio in quest'ottica di cambiamento il ricambio generazionale può rappresentare davvero una grande opportunità di crescita, dando accesso a nuove energie pur nella continuità della tradizione imprenditoriale marchigiana. Può essere dunque



Fabio Dellantonio



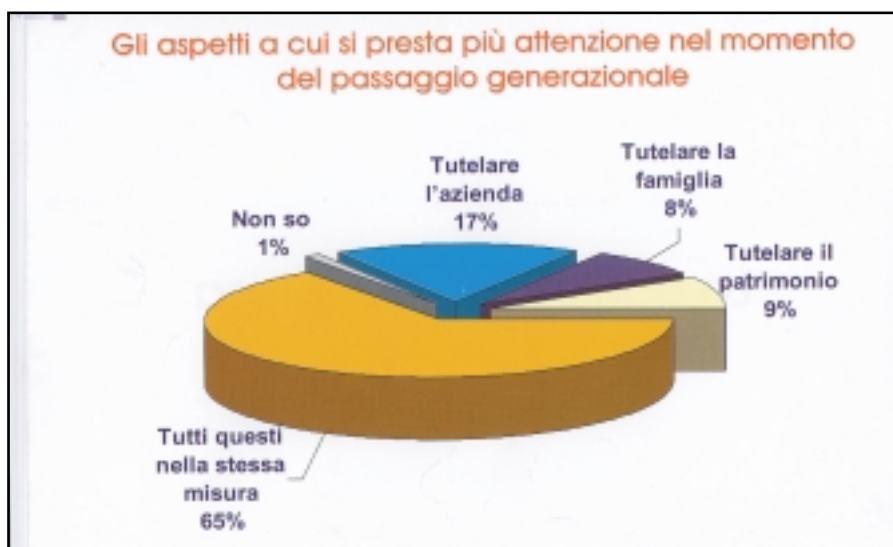
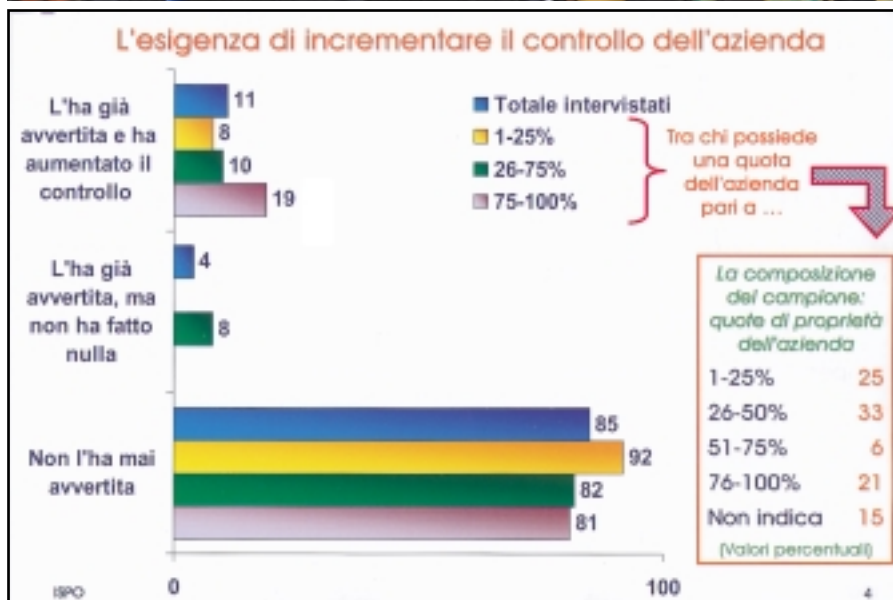
un'opportunità a patto che se ne conoscano le dinamiche, le regole, nonché i punti di forza e di debolezza per poterne sfruttare il potenziale”.

E conclude Orietta Varnelli citando un tema più volte ribadito: gli imprenditori non possono essere lasciati soli a risolvere i problemi e sono soprattutto le istituzioni preposte alla formazione che devono fornire un'offerta all'altezza delle aspettative, per non costringere i giovani ad andare a cercarla fuori. “I giovani industriali vogliono partire da oggi per realizzare iniziative sempre più mirate per formare junior e senior perché possano trovare l'approccio culturale migliore per superare i momenti cruciali”.

Il convegno entra nel vivo quando un influenzato e tossicchiante Renato Mannheimer appare in collegamento in videoconferenza da Milano per presentare i risultati della ricerca effettuata da ISPO su un campione di aziende familiari nelle Marche.

Tanti gli spunti emersi dall'indagine che ha interessato un campione di 101 imprese familiari marchigiane con un fatturato superiore ai 4 milioni di euro e ha toccato diversi argomenti chiave: l'esigenza più o meno sentita di incrementare il controllo dell'azienda, la continuità d'impresa, la riorganizzazione in senso manageriale, la patrimonializzazione e infine il rapporto con gli investitori finanziari.

Attraverso un vivace e brillante scambio di battute tra Mannheimer ed Enrico Cinnetto, editorialista e moderatore ufficiale del convegno, i dati vengono snocciolati e commentati e mostrano, secondo l'illustre sociologo milanese, “un quadro interessante su alcuni aspetti dell'imprenditoria marchigiana”, a partire dall'esigenza di incrementare il proprio controllo aziendale: risulta dai dati che la percentuale di chi lo ha avvertito è decisamente minoritaria (15%) ed è maggiore solo per quegli imprenditori che già detenevano il controllo di più di tre quarti dell'azienda. La grande maggioranza dunque non ne sente l'esigenza e tanto meno pensa al coinvolgimento di un partner finanziario.



Eredi inadeguati? Vendere (40%) l'azienda

**A chi vendere?
Il 45% degli intervistati
venderebbe
ad un gruppo industriale
e nessuno ad una società
finanziaria.
Esiste comunque
un'alternativa alla vendita
ed è quella di affiancare
ai membri della famiglia
un manager esterno,
ovvero effettuare
una riorganizzazione
manageriale.**

di M. Giovanna Gallo

A traverso un vivace e brillante scambio di battute tra Mannheimer ed Enrico Cisnetto, editorialista e moderatore ufficiale del convegno, i dati vengono snocciolati e commentati e mostrano, secondo l'illustre sociologo milanese, "un quadro interessante su alcuni aspetti dell'imprenditoria marchigiana", a partire dall'esigenza di incrementare il proprio controllo aziendale: risulta dai dati che la percentuale di chi lo ha avvertito è decisamente minoritaria (15%) ed è maggiore solo per quegli imprenditori che già detenevano il controllo di più di tre quarti dell'azienda. La grande maggioranza dunque non ne sente l'esigenza e tanto meno pensa al coinvolgimento di un partner finanziario. Ma passando all'altra sezione dell'indagine si scoprono dati ancora più interessanti: parliamo di continuità d'impresa e scopriamo un imprenditore innamorato della sua azienda a volte più ancora che dei propri figli. Nel delicato momento del passaggio generazionale, in-

fatti, alla domanda "quali sono gli aspetti cui si presta più attenzione", se togliamo il 65% che danno uguale importanza a tutti i fattori, ben il 17% ha risposto tutelare l'azienda contro l'8% che vuole tutelare invece la famiglia.

Ma se per caso gli eredi fossero inadeguati? Solo il 10% dice che devono comunque entrare in azienda e un notevole 40% afferma che se gli eredi non sono in grado di amministrare l'azienda familiare, occorre venderla. Ma allora a chi vendere? Il 45% degli intervistati venderebbe ad un gruppo industriale e nessuno ad una società finanziaria. I motivi che portano a preferire un gruppo industriale? Sinergie di costi e efficienza, contributo allo sviluppo aziendale, possibilità di ottenere un prezzo più elevato.

Ma esiste allora un'alternativa alla vendita? La risposta è sì e si trova nell'affiancare ai membri della famiglia un manager esterno, ovvero effettuare una riorganizzazione manageriale.

Su questo tema le generazioni successive sono più aperte, cioè sarebbero disposte a farsi affiancare da un manager esterno per il 55% contro il 45% dichiarato dai fondatori.

E i motivi per cui si auspicherebbe l'avvento di un aiuto dall'esterno sono come detto prima la mancanza di eredi o l'inadeguatezza degli stessi, ma anche la possibilità di crescere e di migliorare l'immagine e la vendibilità dell'azienda sul mercato. I motivi dei "no" invece, si riassumono essenzialmente nella assoluta mancanza di fiducia verso un eventuale manager esterno, che costa troppo, rischia di non essere accettato dalla struttura e comunque "non sarà mai in grado di gestire la mia azienda" come hanno dichiarato ben 31 intervistati.



L'intervento di Mannheimer in videoconferenza da Milano

Vendere l'azienda (42%) per consolidare le alleanze

La patrimonializzazione: è stupito Mannheim nel constatare che il 26% degli intervistati ha pensato alla possibilità di vendere una quota della propria azienda: "mi sarei aspettato un dato più basso, considerato l'attaccamento dell'imprenditore marchigiano alla sua impresa", afferma il professore. C'è però un bel 37% che afferma di non avere alcuna intenzione di vendere né ora né mai, a conferma di quanto emerso dai dati precedenti.

Se però si è pensato alla possibilità di vendere quali sarebbero i motivi? La risposta più significativa è per consolidare le alleanze, dichiarato dal 42%. Ultimo argomento trattato dall'indagine il rapporto con gli investitori finanziari: all'apparenza un rapporto difficile visto che il 70% degli intervistati afferma di non avere alcuna intenzione di rivolgersi a queste entità. È pur vero però che un 29% ha dimostrato un potenziale interesse soprattutto in fase di patrimonializzazione e di passaggio generazionale inteso come continuità d'impresa. Mentre nei motivi per non rivolgersi agli investitori finanziari il più significativo rimane la mancanza di conoscenza e la scarsità di informazioni, unite alla dichiarazione di non averne bisogno. Se però si guarda quel famoso 70% di "negativi" si scopre che si tratta per lo più di aziende molto piccole e che la risposta è stata data dai fondatori e comunque da persone con più di 55 anni. Ancora una volta si vuole sottolineare come le nuove generazioni siano più propense ad adottare strumenti di gestione manageriale più innovativi.

Gli obiettivi della 3i Europe

*Arriva puntuale l'intervento di 3i Europe, nella persona di **Pietro Lifonti** (nella foto), che sottolinea come nel contesto del passaggio generazionale, la finanza straordinaria diventi uno strumento chiave per la piccola impresa e spiega gli obiettivi di un gruppo che vanta 50 anni di esperienza nel settore degli investimenti in società in crescita non quotate in borsa.*

Ecco gli obiettivi di 3i: essere il socio di capitale in aziende in crescita, profittevoli e ben gestite; massimizzare le capacità competitive e quindi il valore nel medio termine dell'azienda e infine dare un'importanza chiave al management che andrà poi a effettuare l'operazione.

Avere dunque il supporto di un'istituzione finanziaria diventa importante sia per l'azienda (sviluppo prodotto, competenze tecniche, economie di scala, canali di distribuzione, risorse finanziarie) che per la proprietà (realizzare il patrimonio, riorganizzare il capitale soprattutto nel passaggio generazionale, valori di riferimento, coinvolgere azioni istituzionali, attrarre management professionale). Le operazioni sul capitale per le imprese familiari di cui 3i si occupa riguardano il capitale per lo sviluppo (crescita interna e crescita esterna) nonché il trasferimento della proprietà attraverso il passaggio generazionale oppure l'affidamento a management esterno alla famiglia o ancora la riorganizzazione societaria. "Gli imprenditori hanno mostrato



due esigenze: far crescere l'azienda, vendere pacchetti azionari e d'altra parte creare le condizioni per la continuità, ma spesso non hanno una completa conoscenza delle soluzioni possibili" e parlando di trasferimento della proprietà spiega il funzionamento di alcune tipologie di strumenti:

*Il **MBO** (management buy-out) è un'operazione che consente a un manager o a un team di manager interni all'azienda di acquisirne la maggioranza.*

*Nel **FMBO** (family management buy out) i protagonisti sono i soci dell'impresa familiare quando non esistono eredi sufficientemente capaci o motivati o quando si rischia un eccessivo frazionamento del capitale sociale.*

*Un **MBI** (management buy in) è un'operazione che consente a un manager o a un team di manager esterni all'azienda di acquisirne la maggioranza.*

*E in ultimo il **BIMBO** (buy-in management by-out) in cui lavorano congiuntamente manager dell'azienda e manager esterni.*

Imprenditoria familiare un fiore all'occhiello



I protagonisti del dibattito: da sinistra il moderatore Enrico Cisnetto, Lifonti (3i), Fabio Dellantonio, Andrea Merloni, Francesco Capoccia, Claudio Sacripanti, Attilio Scalmati e Simone Mariani.

Il convegno si è concluso con un dibattito condotto da Enrico Cisnetto ed ha visto la partecipazione di Francesco Capoccia (Gramaglia srl), Simone Mariani (Sabelli spa), Andrea Merloni (Benelli spa), Claudio Sacripanti (Calzaturificio Manas spa) e di Attilio Scalmati (So.ma.ci.s. spa).

Gli argomenti offerti dall'indagine dell'Ispo sull'imprenditoria familiare delle Marche sono stati tanti, variegati, interessanti, significativi, propositivi e, chi più ne ha più ne metta. Tanto carne sul fuoco, come suol dirsi, per il dibattito conclusivo condotto dall'editorialista Enrico Cisnetto e che ha visto come protagonisti Francesco Capoccia (Gramaglia srl), Simone Mariani (Sabelli Spa), Andrea Merloni (Benelli Spa), Claudio Sacripanti (Calzaturificio Manas Spa) e Attilio Scalmati (So.ma.ci.s. Spa). Ne è scaturito un dibattito aperto, sincero e oltremodo significativo che ha fornito

non solo alcune osservazioni ma ha posto, come era logico attendersi, anche interrogativi che troveranno sicuramente risposte in futuri incontri.

Enrico Cisnetto ha cercato di mettere in evidenza, grazie agli ospiti che partecipavano alla tavola rotonda, quali sono i problemi più importanti che attraversano i passaggi tra le varie generazioni.

E tra le domande di sicuro interesse c'è stata quella che ha chiesto quando è opportuno decidere che il titolare dell'azienda debba restare solo azionista e non il padrone dell'azienda?

Discordanti le risposte, per-

ché sono dissimili le caratteristiche della aziende dei protagonisti il dibattito. E' comunque prevalsa la risposta che più l'azienda si allarga più nasce la necessità di far ricorso a professionalità manageriali esterne per gestire appunto la crescita. E nelle aziende i manager non mancano ma è "necessario che ci sia costantemente una stretta relazione con la famiglia per poi prendere le decisioni che rispondono alle esigenze aziendali". E' emersa comunque la convinzione che le aziende non possono essere condotte come venti anni fa, ma vanno dirette con spirito manageriale. Insomma, un tecnico che ri-

sponde ai requisiti richiesti, non può che far del bene all'impresa soprattutto nei momenti caratterizzati dal passaggio generazionale.

E' anche vero, come è stato sottolineato nel corso del dibattito che "l'erede, o gli eredi, devono dimostrare di essere capaci a dirigere l'azienda familiare; sicuramente più di un manager; sicuramente più del nonno o del babbo perché oggi la conduzione aziendale richiede grandi specificità". I giovani industriali ritengono che oggi avere il timone dell'azienda sia più oneroso che nel passato. Nelle Marche, e l'indagine Ispo lo ha confermato il ruolo della famiglia nell'impresa è di guida e di strategia, attenzione "quindi a lasciare tutto al management, perché il manager ha tempi più corti".

Non è mancato nemmeno il discorso sulla disponibilità o meno in un gruppo familiare ad entrare nella gestione diretta dell'impresa. Le risposte, anche in questo caso sono state diverse. Si può restare fuori dall'azienda sacrificandosi al solo ruolo di azionista, si possono fare le due cose assieme ma in que-



sto caso occorre una chiara visione del mondo dove si opera. "Nessuno è obbligato a fare il mestiere del padre", si è ascoltato e quindi "nemmeno l'industriale è obbligato a fare l'industriale, almeno con l'imposizione di dover frequentare l'azienda" ma è sicuramente "obbligato a difendere il patrimonio costruito dalla famiglia".

Alla domanda, che in pratica ha concluso il dibattito, se ci fosse la disponibilità ad unirsi con altre aziende di prodotti simili, la risposta è stata "se fosse un'azienda distante in un quadro di problemi di mercato la proposta potrebbe risultare interessante, ma operando

sullo stesso ristretto territorio, bisognerebbe approfondire in maniera oculata tutte le relative opportunità e conseguenze".

Tanti gli interrogativi sollevati ma anche tante le certezze fornite.

L'imprenditoria familiare nelle Marche resta un bel fiore all'occhiello nonostante tutte le difficoltà del momento.

La forza di continuare, di proporsi, di migliorarsi non manca. E non è poco.

PUBBLICITA'

