

IL CONVEGNO. Nella sala «Beretta» dell'Aib il confronto, che ha messo al centro anche i casi di successo evidenziati nel volume promosso dalla Fondazione Dabrassi

# Imprese familiari tra rischio e opportunità

Il passaggio generazionale «deve essere pianificato per non far scomparire decenni di storia». Amici: «Può presentare criticità, ma anche occasioni»

**Manuel Venturi**

«Pianificare per non far scomparire decenni di storia». Le imprese familiari devono affrontare una sfida rischiosa e stimolante allo stesso tempo: un passaggio delicato, che mette in gioco interessi e relazioni di sangue, non sempre affrontato nel modo corretto.

**PER LA COMMISSIONE** europea, solo un terzo delle aziende sopravvive alla seconda generazione, solo una quota compresa tra il 5% il 15% supera la terza. Brescia cerca di fare scuola e presenta i suoi modelli di successo. Con «Il passaggio generazionale: da rischio a opportunità di sviluppo per l'impresa», il curatore Aldo Almici mette in fila 14 esempi territoriali virtuosi. Sono i casi di Agritech, Camozzi Group, Cedral Tassoni, Detas, Filmar, Fonderie di Torbole, Franchini Acciai, Gefran, Ivars, Lucefin, Saf, Streparava Holding, Studio Piccinelli e Tavina. Il volume, edito da FrancoAngeli, promosso dalla «Fondazione nazionale Cinzia Dabrassi», è stato presentato nella sala

«Beretta» dell'Aib.

«La componente familiare ha un grande valore: tutte le imprese sono coinvolte, a volte faticano ad affrontarlo, perché tocca corde molto sensibili - ha detto Paola Artioli, vice presidente dell'Aib -. Dovremmo sforzarci di più, prevenendo attriti che possono mettere a rischio le nostre aziende». Sulla stessa linea Giuseppe Ambrosi, al vertice della Cdc, convinto che «le imprese hanno a cuore la loro continuità: sono percorsi che vanno analizzati per tempo, per affrontare il cambiamento con serenità e non come un trauma». Il presidente Stefano Vittorio Kuhn (gruppo Ubi), ha ricordato la genesi e la storia della Fondazione Dabrassi, nata nel 2011 per «diventare un riferimento per la soluzione dei problemi legati alla gestione dei rischi e alla governance aziendale». Giovanna Morelli (università di Teramo), ha ricordato che «le imprese familiari sono alla base di tutte le economie capitalistiche moderne: 80 mila aziende l'anno sono

coinvolte nel passaggio del testimone».

Le realtà familiari rappresentano l'85% delle società italiane, il 70% ha un fatturato tra i 20 e i 50 milioni di euro. «Godono di maggior libertà di manovra e flessibilità, ma esistono anche forme di paternalismo, resistenze al cambiamento e forte verticalità - ha aggiunto Morelli -. Una governance strutturata dovrebbe distinguere tra ambito familiare e aziendale, avere capacità di visione chiara e una convinta adesione a forme di autodisciplina dei membri». Massimo Lodi, direttore generale di Ubi Trustee Lussemburgo, ha dimostrato la necessità di un organismo esterno per guidare il passaggio, mentre Almici ha sottolineato che la «rigenerazione aziendale» può presentare criticità e opportunità: «Tra le prime - ha spiegato -, la minore esperienza dei successori, un loro più basso orientamento alla produzione e al rischio; tra le seconde, un tasso di scolarizzazione più elevato, l'orientamento

verso funzioni innovative e visioni organizzative più moderne e all'internazionalizzazione».

I casi analizzati hanno evidenziato l'assenza di «scontro» generazionale: esperienze in cui padri e figli hanno riconosciuto i rispettivi meriti, orgogliosi di essere imprenditori e impegnati nel processo successorio.

**IL CONSIGLIERE** delegato di Ubi Banca, Victor Massiah, ha rimarcato che «l'impresa è un atto d'amore: ci sono difficoltà e burocrazia, ma è difficile consegnarla a qualcuno. Il valore economico esiste, ma le aziende di maggior successo hanno un amore per quello che fanno e questo fa la differenza». Per Massiah, nel passaggio generazionale «per alcune decisioni, serve un consulente esterno, che decide e tiene insieme i rapporti familiari: nel controllo dei rischi, le banche hanno qualcosa da dire alle società, durante la crisi hanno imparato a lavorare insieme e non va dispersa questa esperienza». ●

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Banche e aziende sono tornate a lavorare insieme: questo non va disperso**

**VICTOR MASSIAH**  
CONSIGLIERE DELEGATO DI UBI





Una fase dei lavori sul passaggio generazionale nella sala «Beretta»



La platea che ha seguito l'ampio confronto che ha messo al centro anche i casi bresciani di successo