

LA RICERCA

Il libro di Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NON VA RINVIATO

Camillo Facchini

Istruzioni per l'uso del passaggio generazionale nell'impresa? Parlarne, con la consapevolezza che il problema c'è e non va rinviato, che la questione è seria e va maneggiata con cura e che sono disponibili strumenti, scelte e persone che possono garantire la continuità aziendale evitando che sia il codice civile a decidere chi, tra gli eredi dell'imprenditore, dovrà comandare. Ieri in Università è stato presentato il libro di Achille Fornasini e Alberto Mazzoleni su «Convivenze tra generazioni e passaggi di responsabilità nelle imprese industriali», sintesi del lavoro svolto dall'Osservatorio per lo sviluppo e la gestione delle imprese, coordinato dal prof. Claudio Teodori, ricerca su un campione di cento imprese bresciane in cui - favorendo appunto l'allargamento della conoscenza dei problemi connessi al passaggio generazionale - sono stati approfonditi i temi della convivenza intergenerazionale e del ricambio ai vertici di aziende guidate da famiglie, spesso nucleari, chiamate ad evitare gli shock del processo successorio in cui fornitori, clienti, banche e dipendenti si attendono certezze per l'avvenire e garanzie che l'impresa viva e cresca.

Servono allora la pianificazione, occorre magari metter da parte il sentimento là dove, come ci disse su questo tema un imprenditore «i figli non hanno le ali per volare», oppure là

*«Non vanno
innanzitutto
privilegiate
le reticenze
al dispetto
del dialogo»*



Achille Fornasini
Autore del libro

dove, come ha ricordato ieri Valentino Pellenghi, a. d. di Metal Work, l'imprenditore è convinto, come convinto era il fondatore del Metal Work Erminio Bonatti, «che si può ereditare la proprietà di un'impresa, ma non la capacità di gestirla», definendo il passaggio generazionale «il progetto più difficile della sua vita». Ed allora può servire anche il coraggio e adottare scelte forti come quella compiuta dal presidente di Metal Work di spossessarsi di tutto (case, attività finanziarie, ma soprattutto della sua Metal Work), ricorrendo al trust, «consapevole e speranzoso - ha spiegato Valentino Pellenghi - che con questa scelta l'azienda duri, rimanga competitiva e dia ai suoi stessi eredi

gli stessi privilegi che egli ha saputo garantire nel tempo». Obiettivo riuscito. Scelta diremmo estrema, ma non l'unica: le fondamenta di un buon passaggio generazionale stanno nell'evoluzione che - come ha spiegato Alberto Mazzoleni, docente di Analisi tecnica dei mercati finanziari e ricercatore di economia aziendale - «le imprese hanno saputo percorrere anche con manager esterni in cda, piuttosto che con strumenti manageriali o con aperture del capitale per lo

sviluppo», ma anche nel non considerare l'appuntamento con il futuro «un tabù - ha ricordato Achille Fornasini - privilegiando le reticenze al dialogo» rinviando per le difficoltà oggettive che il problema porta con sé la soluzione del problema stesso. La successione insomma è un processo che va gestito e non subito, tenendo conto che si ci sono di mezzo affetti ed emozioni, ma anche competenze e meriti, diritto di successione, variabili fiscali, e compliance alle regole societarie. Lo ha sottolineato Giuseppe Pasini, presidente di Aib e prefatore del libro di Fornasini e Mazzoleni (Franco Angeli editore, pag 230). Poi, come in tutte le cose, anche nel passaggio generazionale ha ragione l'ex allenatore del Milan, Arrigo Sacchi: servono occhio, pazienza e fortuna. Anzi Sacchi non usa la parola fortuna, ne usa un'altra. Ma qui non sta bene.

Cinque imprese fanno rete per la trasformazione digitale: ecco Iolo

Il progetto delle bresciane Zonare, Biondini, Pastore, Gulliver, Mena e Carbonari

CAPANNONE A BRESCIA? BENIMMOBILI