

Il tema. I Giovani Industriali veneti preparano un vademecum per il passaggio generazionale

«Scindere l'azienda dalla famiglia»

Marangoni: «Ecco le regole per la continuità d'impresa»

di Marino Smiderle

Vicenza. Il nonno era un imprenditore, il papà era un imprenditore, il figlio vuole fare l'avvocato, o il cantante, o il net-turbino. Come la mettiamo con il passaggio generazionale all'interno dell'impresa di famiglia? «Noi preferiamo chiamarla continuità d'impresa - premette Gaetano Marangoni, presidente dei Giovani industriali del Veneto - e per preparare la categoria ad affrontare nel migliore dei modi il futuro, abbiamo pensato bene di organizzare una serie di incontri formativi rivolti a tutti i colleghi. L'idea nacque qualche anno fa, quando ancora ero presidente dei Giovani industriali di Vicenza. Ora c'è Giuseppe Filippi, che sta proseguendo con entusiasmo questo lavoro. Per parte mia, visto che il lavoro aveva suscitato interesse a livello provinciale, ho fatto in modo di trasferirlo a livello regionale. E qui, devo dire, abbiamo fatto dei passi avanti importanti, tanto che su alcuni passaggi di proprietà aziendali c'è stata chiara l'influenza di questo nostro vademecum».

Marangoni non ha chiamato professori, non ha organizzato ponderosi convegni, con tanto di dati statistici. «Più semplicemente - spiega il promotore dell'iniziativa - ho ritenuto più opportuno chiamare dei colleghi a raccontare la propria esperienza. Il tutto con il coordinamento del dott. Domenico Girardi, di Cf Partners, che ha messo insieme un quadro d'insieme dell'argomento, presentato nel novembre scorso a Castel Brando, nel Trevigiano. È stato il frutto



Gaetano Marangoni

di un lavoro durato anni, discusso tra imprenditori, e destinato a proseguire anche in futuro».

Si parte dalle regole. In passato la gestione dell'impresa era portata avanti dal padrone: concetto semplice, un pochino rozzo, ma che, storicamente, ha dato qualche risultato. «Ai giorni nostri questa regola di base non basta più - osserva Marangoni - . Proprio per evitare che in futuro, quando si renderà necessaria la successione al timone dell'impresa, si verificano intoppi fatali, conviene procedere alla formalizzazione delle regole, in



Giuseppe Filippi

modo da stabilizzare e dare certezze. Questo agevolerà il passaggio, sarà meno traumatico, meglio ancora se saranno stati stilati dei patti di famiglia o patti parasociali. In altre parole, le regole del gioco si fissano prima di cominciare la partita: già questo è un buon passo in vista della continuità d'impresa».

Negli incontri periodici organizzati da Marangoni a livello regionale, e da Filippi a livello provinciale, alcuni imprenditori hanno parlato del proprio caso personale, spiegando quel che funziona e quel che non funziona all'atto pratico. Fondamentale, a questo proposito, è fis-

sare un piano per la finanza d'impresa in vista della continuità. «Bisogna capire qual è il modo migliore - osserva Marangoni - per rimodulare l'assetto societario, predisponendo una struttura del capitale in grado di reggere ai colpi del tempo. Si può arrivare a liquidare un socio di famiglia che non condivide il progetto e lasciar spazio per un intervento di private equity, o di un finanziamento di debito, o, meglio, di un mix delle due cose».

Questi passaggi, ovviamente, avvengono con più facilità se si è provveduto per tempo a separare i patrimoni. Capita spesso, nel Nord est, che il patrimonio personale dell'imprenditore e il patrimonio dell'impresa, da lui diretta, siano un tutt'uno, o, comunque, non siano ben distinti. Per preservare la famiglia, da una parte, e l'impresa, dall'altra, occorre mettere dei bei paletti in grado di delimitare le rispettive sfere di competenza. Chi subentra alla guida dell'impresa troverà così un quadro di riferimento chiaro e indiscutibile.

Ultimo aspetto, la delega. Il proprietario non è detto che debba per forza decidere su tutto. In un'ottica di continuità, deve imparare a delegare le varie funzioni. Entrano in gioco i manager e altre figure professionali. «Di questo abbiamo parlato tra noi - conclude Marangoni - e questo percorso formativo è destinato a proseguire. Dopo i nostri incontri alcuni associati hanno già cominciati a muoversi, prendendo quegli accorgimenti appresi durante le discussioni. Segno che il lavoro del Gruppo Giovani Imprenditori è stato proficuo».