

WSI Private Banking

PRIVATE BANKING

L'impresa non è sempre un affare di famiglia

Successione o evoluzione generazionale d'impresa come preferisce definirla Massimiliano Facchi, ad di Seven Capital Partners: l'importante è che sia pianificata per tempo

IN COLLABORAZIONE CON

AIPB ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PRIVATE
BANKING

Dott. Facchi, quali sono le opzioni a disposizione di un imprenditore che voglia pianificare la successione aziendale?

"Tentando una semplificazione potremmo identificare tre strade: interna, esterna e intermedia. Per seguire la prima strada bisogna avere eredi predisposti (imprenditori si nasce) e prepararli ad assumere la guida. Quest'ultimo non è solo un fatto tecnico che riguarda la nuova generazione, ma anche relazionale che riguarda entrambe le generazioni nell'interazione con il mondo esterno. Quante volte le banche hanno allentato la propria relazione con l'impresa a fronte del mutamento nella guida? È un evidente problema di credibilità che non è stata costruita nel tempo. A livello

tecnico le modalità per seguire questa prima strada sono tante ma noi preferiamo utilizzare quelle basate sul diritto d'impresa piuttosto che quelle sul diritto di famiglia in quanto offrono maggiore flessibilità.

La seconda strada consiste nella vendita dell'azienda. Tra i temi rilevanti da affrontare in questo caso i più importanti sono l'acquirente e il timing della cessione. I migliori acquirenti in termini di prezzo sono i concorrenti, che tuttavia spesso rappresentano anche "nemici" di vecchia data ("vendo a tutti ma non a loro"). Per alcuni settori, di solito con elevata concentrazione, nei quali il peso del singolo cliente/fornitore è assai elevato, anche questi ultimi possono essere validi acquirenti. Per ciò che concerne il timing, analizzando il mercato dell'M&A del-

le medie imprese possiamo dire che abbiamo assistito a un buon numero di operazioni negli ultimi 2 anni (+13% il tasso di crescita composto 2015-2016) e ci attendiamo una crescita dei prezzi ai quali avvengono le transazioni. Infine la via intermedia è formata da casi nei quali la generazione futura può continuare a svolgere la missione imprenditoriale ma è necessario affiancarla da un punto di vista finanziario e, in parte, manageriale. Questi casi possono essere affrontati con il supporto di un private equity".

Quali sono i fattori determinanti nella scelta?

"Come detto la strada interna necessita di avere eredi capaci, mentre per quella esterna è necessario che l'azienda rappresenti qualcosa: leadership di mercato (se si segmenta a sufficienza



Pianificare la successione d'impresa non è un'attività di breve termine e richiede un forte coinvolgimento della famiglia imprenditoriale con l'assunzione di responsabilità importanti

Formazione Aipb

AIPB progetta ed eroga percorsi formativi specificamente rivolti alle esigenze degli operatori del settore Private italiano, coordinato da un corpo docenti composto da professori universitari e operatori specializzati che forniscono un supporto formativo multidisciplinare tipico dell'ambiente "Private". La certificazione delle competenze di oltre, ad oggi, 1800 bankers appartenenti a 20 realtà bancarie dimostra il successo e il prestigio di questa attività. L'Associazione Italiana Private Banking è l'associazione di settore del mondo bancario e finanziario Private italiano. AIPB si propone come punto di aggregazione, condivisione e sviluppo della cultura d'impresa Private, riunendo un nucleo di Associati formato da Istituti e Gruppi Bancari, Compagnie di Assicurazione, Associazioni di categoria, Università, Centri di Ricerca, Studi professionali, Società di consulenza e di IT e Società di gestione.

si è sempre leader di qualche nicchia!), capacità tecnologica differenziale o opportunità per qualcuno che vuole provare a fare l'imprenditore partendo da una realtà già esistente. Questa soluzione non massimizza il prezzo di vendita, ma rappresenta un'alternativa migliore alla liquidazione e ha un valore sociale non secondario: permette di mantenere in vita l'impresa e i posti di lavoro. La soluzione tecnica che abbiamo spesso utilizzato in casi analoghi è l'affitto d'azienda con il diritto a termine all'acquisto dell'impresa da parte del gerente: chi vende ottiene un valore più alto ma pagato nel tempo in parte con i proventi dell'azienda stessa, aumentando in questo modo la platea dei possibili compratori. La soluzione, con qualche accorgimento legale, può essere fiscalmente efficiente".

Ci sono tipologie di impresa per le quali un'opzione è migliore dell'altra?

"La risposta va ricercata nel miglior mix tra esigenze di famiglia e di impresa: non è facile coordinare le necessità di cassa dell'impresa (ad esempio per un aumento di capitale che permetta investimenti in tecnologia al fine di guadagnare leadership) o di timing, con i parametri della famiglia (ad esempio la necessità di disponibilità finanziarie per liquidare un socio per preparare al meglio l'evoluzione generazionale). Per risolvere la dicotomia è bene considerare sia il valore immediato e a tendere dell'impresa nel patrimonio di famiglia, sia le modalità con le quali la famiglia finanzia l'impresa, anche alla luce della governance, del passaggio generazionale e di efficienza fiscale".