

Speciale
Garantire
la continuità
aziendale

a cura di

Generoso Chiaradonna
e Paolo Ascierio

Sono circa 5'500 le Pmi ticinesi che devono cercare un successore entro i prossimi cinque anni. Sempre meno però la continuità viene garantita all'interno del cerchio familiare. Il rischio, se non ci si muove per tempo, è la sopravvivenza di un'azienda e i posti di lavoro a essa connessi. Presto uno studio della Supsi

Tale padre, tale figlio. Un adagio non più attuale nella piccola e media imprenditoria ticinese. Spesso infatti la dirigenza di un'azienda familiare deve trovare soluzioni esterne quando è il momento di passare il testimone. E il problema della successione è particolarmente avvertito in Ticino. Secondo uno studio dell'Università di San Gallo – citato nella newsletter del Centro di competenze inno3 (innovazione, impresa e imprenditorialità) della Scuola universitaria della Svizzera italiana (Supsi) – “si stima che circa il 36% delle imprese ticinesi dovrà affrontare la successione nei prossimi cinque anni e che solo il 16% di esse stia già preparando attivamente l'imminente passaggio generazionale”. Numeri importanti, dato che riguardano “circa 5'500 imprese”. Perché se a un'impresa familiare non viene assicurata continuità, chi ci lavora potrebbe, nel peggiore dei casi, ritrovarsi a piedi. E la questione tocca dunque l'economia locale nella sua interezza.

Tanto che il centro di competenze della Supsi ha deciso di dedicarci uno studio. “La successione o la trasmissione di proprietà e direzione – scrive infatti il professore della Supsi Siegfried Alberton nella Newsletter – è uno dei processi imprenditoriali più strategici nel ciclo di vita di un'impresa”. E per questo motivo “deve essere pianificato per tempo”, considerando “tutte le dimensioni coinvolte, da quelle personali a quelle emotive, da quelle economiche a quelle finanziarie, da quelle giuridiche a quelle proprietarie” e via dicendo. Insomma, la tempestività è la chiave. Se il fenomeno è affrontato per tempo, si sottolinea nella newsletter, può rivelarsi “un'opportunità di crescita e di rinnovamento per l'impresa”. Al contrario se la questione successione viene presa sottogamba e si arriva “cinque minuti prima di mezzanotte”, si potrebbe andare incontro a brutte sorprese che potrebbero provocare “anche ricadute esterne sull'intero tessuto economico e sociale, marcatamente percepibili soprattutto in un territorio di dimensioni ridotte come quello ticinese”.

Dimensioni ridotte che spesso portano a cercare soluzioni esterne al cerchio familiare (cfr. articoli sotto). Se fino al 2005 nel 60% dei casi la successione era regolata all'interno della famiglia, nel 2009 la percentuale è scesa al 39%. Oggi la metà dei “passaggi di mano” avviene all'esterno dell'azienda e il 70% degli imprenditori necessita del supporto di specialisti.

Testimonianze dal fronte

Nella newsletter della Supsi è possibile trovare diverse testimonianze che mostrano come il problema sia avvertito dal mondo economico ticinese. Il direttore della Camera di commercio (Cc-Ti) Luca Albertoni sottolinea per esempio che “i successori devono essere inseriti per tempo nei processi decisionali dell'azienda, affinché possano prepararsi”. Risulta inoltre importante “far capo a consulenti specializzati per le questioni non inerenti direttamente l'attività aziendale”. Sulla stessa



Passare la mano

Nelle aziende non sempre il figlio succede al padre

lunghezza d'onda il direttore della sezione ticinese della Ssic (Società svizzera degli impresari costruttori) Vittorino Anastasia, secondo il quale “le ditte a conduzione familiare dovrebbero procedere con largo anticipo alla valutazione delle capacità delle persone potenzialmente

adatte alla successione”. Insomma, la questione va affrontata “per tempo”. Altrimenti, rileva il direttore dell'Associazione delle industrie ticinesi (Aiti) Stefano Modenini, si corre il rischio di non gestire “in modo appropriato” tutti i “passaggi”, rischiando “così la sopravvi-

venza stessa dell'azienda”.

Talvolta però non basta passare il testimone. Per una ditta, sottolinea il segretario di GastroTicino, “spesso la chiave del successo sta nella capacità del successore di investire e innovare, scostandosi dai modelli tradizionali. Ciò richiede creati-

vità, coraggio e soprattutto una grande passione per il proprio lavoro”. In altre parole, ci vuole “entusiasmo”. Come quello che “non è mai venuto meno” a Mauro Galli della Galli costruzioni di Rivera, che definisce l'esperienza della successione come “impegnativa, ma coinvolgente, che non esiterei a ripetere”. Stefano Frei della A. Lepori di Lugano, racconta che “la passione che mi accompagna fin da studente mi ha portato, iniziando dall'esperienza diretta in cantiere, ad assumere la direzione dell'impresa pur nelle mille responsabilità e difficoltà quotidiane”.

Lo studio della Supsi

Lo studio della Supsi, elaborato dal centro di competenze inno3, si pone come obiettivo quello di “dimensionare il fenomeno” in Ticino e di “comprendere quali siano oggi i bisogni degli imprenditori che si apprestano ad affrontare” la successione aziendale, “una fase cruciale” per il prosieguo dell'attività. L'inchiesta, curata dal team del professore della Supsi Siegfried Alberton, coinvolgerà oltre mille aziende e, nello specifico, si concentrerà su quattro traguardi: 1. Dimensionare il fenomeno della successione aziendale in Ticino; 2. Conoscere il profilo delle imprese che sono o saranno confrontate nei prossimi anni con questo fenomeno; 3. Identificare e comprendere i problemi associati alla successione, così come vissuti dalle imprese; 4. Evidenziare e valutare possibili soluzioni alle problematiche emerse. **POL**

I fondi d'investimento rispondono alle esigenze della successione

Gli zurighesi di Cross equity hanno appena acquisito un'impresa ticinese. Nostra intervista ai dirigenti

«Il mondo imprenditoriale svizzero è ricco di aziende piccole, ma molto innovative e competitive, e il Ticino non fa eccezione». Parola di **Markus Reich**, partner di Cross equity, una società d'investimento zurighese che durante l'estate del 2012 ha fatto il suo primo investimento a Sud delle Alpi acquisendo il capitale di controllo della Micromacinazione Sa di Molinazzo di Monteggio.

Cross equity è una società d'impronta tedesca visto che partecipa principalmente in società industriali della Svizzera interna, della Germania e dell'Austria. Come mai si è scelto il Ticino?

«Perché siamo convinti che la partecipazione in Micromacinazione sia un ottimo investimento», continua Markus Reich. «Noi selezioniamo in modo accurato le società che intendiamo rilevare per dare valore ai nostri clienti-investitori, ma anche per dare continuità al progetto industriale iniziale. La nostra filosofia non è quella di massimizzare il profitto a breve termine, ma quella di sviluppare le aziende partecipate in modo duraturo e costante».

Come avviene il vostro processo di selezione?

«Per prima cosa guardiamo cosa fa l'azienda. Che prodotto ha, quali sono i suoi mercati di riferimento e soprattutto che sia ben gestita con una struttura manageriale di provata esperienza e processi produttivi collaudati. Infine ci chiediamo se il

business portato avanti dall'imprenditore abbia delle possibilità di crescita ulteriore. L'analisi del business plan è rigorosissima. Se tutti questi punti ci soddisfano presentiamo l'azienda ai nostri investitori. L'intervento di Cross equity, quindi, non è puramente finanziario, ma di chiara impronta industriale. Oltre ai capitali ci occupiamo anche di selezionare i futuri dirigenti», aggiunge Reich.

Nel caso di Micromacinazione, Cross equity ha portato un nuovo presidente del Cda nella persona di Martin Riediker. Un manager che vanta un'esperienza pluriennale nel settore farmaceutico (campo di attività principale di Micromacinazione, ndr).

Fino al 2009, infatti, Riediker è stato Chief innovation officer (Cio) di Ciba Ag e attualmente collabora per l'agenzia federale Cti (Commissione per la tecnologia e l'innovazione). Un profilo ideale che garantisce i nuovi investitori e rassicura i fondatori che comunque rimangono in azienda.

«Un'altra caratteristica del nostro agire», precisa invece **Michael Petersen**, anch'esso partner di Cross equity, «è quella di non escludere l'imprenditore-fondatore dalla gestione dell'azienda che rimane comunque nel Cda e nell'azionariato in qualità di socio di minoranza». «Nel caso di Micromacinazione, la famiglia Bolzani e l'ex



Markus Reich e Michael Petersen, partner di Cross equity

Ceo **Luca Bolzani**, rimangono nel Consiglio di amministrazione per marcare la continuità e garantire il processo di transizione», precisa Petersen.

Cross equity, infatti, punta in particolare anche – ma non solo – su aziende innovative che si trovano nella fase di cambio generazionale e che devono affrontare il processo di cambiamento. In pratica permette che l'azienda ‘sopravviva’ ai propri fondatori. Non tutte le aziende in fase di cambiamento hanno le caratteristiche idonee. Il fatto che a Zurigo si siano messi gli occhi su realtà imprenditoriali ticinesi segnala un punto a favore del Ticino industriale. **GENE**

Il caso

Micromacinazione, un'azienda innovativa che ha accolto nuovi investitori

Micromacinazione è leader europea per le tecnologie e i servizi di micronizzazione per l'industria farmaceutica e per la chimica fine. Oltre al core business del servizio di micronizzazione, la società dispone anche di una divisione di ingegneria in grado di progettare, costruire e commercializzare gli impianti di micronizzazione, utilizzati anche nei due impianti di lavorazione farmaceutica a disposizione dell'azienda.

Tra i clienti di questa impresa con sede a Molinazzo di Monteggio vi sono società farmaceutiche svizzere e internazionali. «Il fatturato – ci precisa **Luca Bolzani**, già Ceo di Micromacinazione – è generato per il 40% in Svizzera, per

un altro 40% nell'Unione europea e per il rimanente 20% nei mercati extra-Ue».

Come mai ha deciso di lasciare ad altri il compito di continuare lo sviluppo della sua società?

«Micromacinazione – ci spiega Bolzani – è stata fondata 20 anni fa, circa. Il primo anno di attività il fatturato è stato di un milione di franchi e meno di dieci dipendenti. Dopo due decenni il fatturato si avvicina ai 20 milioni di franchi, mentre i dipendenti sono più di cento. La compagine azionaria era composta principalmente da me e da alcuni investitori privati che dopo 20 anni hanno deciso di uscire dalla società. Si poneva quindi il problema di trovare altri investitori. Ci

sono imprenditori che decidono di vendere l'azienda eventualmente a un loro cliente o a un concorrente, al proprio management o addirittura di collocarsi in un listino borsistico per Pmi. Noi, in accordo con altri azionisti, abbiamo deciso di aprire un vero e proprio processo di vendita e le proposte di Cross equity sono state quelle giudicate migliori e che davano le maggiori chance di continuità e di sviluppo ulteriore. Io personalmente rimango attivo nel Cda e continuo la mia attività imprenditoriale in Sintetica Sa, altra azienda indipendente da Micromacinazione».

È una strada percorribile da altri imprenditori? Nel senso crede che in Tici-

no ci siano altre attività industriali che possano interessare a investitori simili a Cross equity?

«Il tessuto industriale ticinese spesso è misconosciuto agli stessi ticinesi. Recentemente ci sono state due acquisizioni di realtà produttive locali da parte di una multinazionale come Abb. Con questo voglio dire che strutture aziendali e imprenditoriali simili a Micromacinazione ce ne sono. Penso soprattutto a coloro che si trovano in una fase di transizione generazionale o addirittura di sviluppo aziendale. Quella dell'intervento di un fondo di private equity è una strada percorribile e che consiglio», conclude Bolzani. **GENE**