

La sfida del passaggio generazionale nel distretto industriale varesino: curare il futuro di un ecosistema centenario

Publicato: Mercoledì 14 Giugno 2023



Su un distretto industriale come quello varesino che ha due secoli di vita, si potrebbero dire, partendo proprio dal tempo passato, due cose: il passaggio di generazione in generazione, naturalmente con le dovute eccezioni, fino a oggi è riuscito e che, su questa delicata dinamica, i nostri imprenditori qualcosa hanno imparato.

UN PASSAGGIO STRATEGICO

Il **passaggio generazionale** è da sempre presente nel dibattito economico territoriale e nazionale. In questa fase storica, segnata dall'**avvento del digitale e della quarta rivoluzione industriale**, ha però assunto i caratteri **dell'urgenza**. In un territorio caratterizzato da filiere ancora molto ricche e interrelate tra loro, non c'è in gioco solo la continuità della singola azienda, ma quella dell'intero ecosistema industriale della provincia di Varese. «È un passaggio strategico e va curato per tempo, con competenza e una corretta gestione finanziaria» dice **Silvia Pagani**, direttore di Confindustria Varese.

È dunque una fase così importante che **Confindustria Varese** e l'università **Liuc di Castellanza**, che ha un osservatorio dedicato allo studio e alla ricerca sul **family business**, hanno predisposto un percorso ad hoc per i giovani imprenditori. A sua volta l'area finanza degli industriali varesini, coordinata da **Marco Crespi**, continua in un'opera di formazione con il ciclo "Approfondimenti di finanza – scuola d'Impresa 2023" l'ultimo dei quali dedicato, appunto, al **valore strategico del passaggio generazionale**, e organizzato nella sede di Confindustria Varese a Busto Arsizio.

ANCHE LE BANCHE SONO IMPRESE

Al tavolo dei relatori i vertici di **Cassa Lombarda**, una banca privata nata a Milano nel 1923. «Quest'anno compiamo cento anni di vita – ha detto **Paolo Vistalli**, amministratore delegato e direttore generale di Cassa Lombarda -. Quando si pensa a una banca non la si pensa mai come un'impresa familiare, forse perché i banchieri sono meno imprenditori e più azionisti. Ma anche per noi è importante il passaggio generazionale. Pertanto, sapere che i nostri vertici hanno già pianificato questo passaggio dà più stabilità e prospettiva».

Vistalli mette un punto fermo alla questione: il **passaggio generazionale non è un evento istantaneo**. È strategico e dunque bisogna pensarci per tempo, seguendo diverse fasi.

Nonostante **«le imprese siano i migliori clienti delle banche»**, non sempre il loro rapporto è idilliaco. «Spesso questi due mondi – ha aggiunto Crespi – sono visti come antagonisti, ma non lo sono. Il focus è far crescere il sistema».

UN PROCESSO CHE VA GESTITO PER FASI

Per costruire il passaggio generazionale, secondo **Dario Branciamore**, responsabile wealth planning di Cassa Lombarda, occorre un approccio integrato che guardi al patrimonio del cliente nella sua interezza per elaborare una strategia coerente, in grado di mantenere la redditività del business. «Il passaggio è **un esercizio di pianificazione** – ha spiegato Branciamore -, un **processo che va gestito per fasi** che si svolgono in un periodo che può durare anche decenni e che termina, se del caso, quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un uovo assetto proprietario in capo ai successori e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda».

CONOSCI TE STESSO

A proposito di strategia nel passaggio generazionale, Branciamore scomoda **Sun Tzu**, il generale-filosofo cinese autore del testo **“L'arte della guerra”**: «Se conosci il nemico e te stesso di sicuro vincerai» dice il saggio. Ciò che conta è dunque la conoscenza di sé e la consapevolezza dell'ineludibilità di questo passaggio che, prima o poi, arriva per qualsiasi impresa. **Non c'è un solo strumento per affrontarlo**, non c'è un'età predefinita e tantomeno una durata standard dell'intero processo. L'unica cosa certa è che va affrontato per tempo.

«È un tema che deve stare nella gestione ordinaria dell'impresa perché muta nel tempo – ha concluso Branciamore -. Gli strumenti per affrontarlo sono tanti e la soluzione spesso passa dall'utilizzo di più strumenti. In Italia, rispetto ad altri paesi, il testamento è poco usato, nonostante sia facile da usare e molto potente».

Michele Mancino

michele.mancino@varesenews.it