

Un advisor per amico

Un consulente finanziario nelle controversie successorie di famiglia spesso riesce a mettere d'accordo gli eredi e a salvare il brand. Ma funziona solo se l'operazione diventa un vestito su misura. Il parere del gruppo Kon, specializzato in operazioni straordinarie.

di Michele D'Antoni

La successione? È ancora e soprattutto una questione di soldi, nella maggior parte dei casi.

E allora, più che mai, ci vuole una soluzione appropriata, certamente dal punto di vista giuridico ma sempre di più dal punto di vista finanziario.

Una delle strade possibili è scegliere un advisor finanziario come partner. Patrimonia & Consulenza ha chiesto l'opinione ai tre partner di KON, advisory finanziario specializzato in operazioni di finanza straordinaria con una consolidata esperienza nelle successioni, il presidente Francesco Ferragina, e i due amministratori delegati Vincenzo Ferragina e Fabrizio Bencini.

Perché è tanto complesso gestire la successione quando la conduzione familiare?

Francesco Ferragina: Le imprese di famiglia vivono una condizione particolare. Sono micromondi in cui le relazioni familiari permeano ogni agire aziendale rendendo unica la realtà che si osserva.

Spesso è questo mix di processi aziendali e relazioni familiari che determina il successo di un'azienda e la forza con cui un marchio si impone al mercato.

Ci è spesso capitato di trovare situazioni di simbiosi tra l'azienda e l'imprenditore, al punto tale che non è possibile scinderle senza perdere qualche pezzo per strada.

E cosa consigliate in questi casi?

Francesco Ferragina: Un ap-

Francesco Ferragina, calabrese di nascita ma fiorentino per studi e vita vissuta, è il presidente di Kon spa, società di Advisory finanziario con sedi a Firenze, Milano e Roma, che ha fondato nel 2004 insieme al fratello Vincenzo Ferragina e Fabrizio Bencini. In Ernst & Young per alcuni anni ha svolto attività di consulenza con un focus particolare in strategia di business e portafoglio, nonché organizzazione aziendale e turnaround. In precedenza ha collaborato con lo studio associato legale tributario Fazzini e partners di Firenze. È docente, come gli altri partner Kon, di finanza aziendale per Il Sole 24 ore.



proccio ordinato alla successione, anche all'interno della famiglia stessa, non può prescindere da una adeguata preparazione che consenta di superare la personalizzazione del business per ricondurlo ad una più ordinata gestione fondata su processi e team di manager all'interno dei quali il ruolo dei familiari, pur sempre da valorizzare, sia tuttavia circoscritto se non addirittura "confinato" a quello di azionisti e quindi, con un'influenza molto limitata nella gestione corrente.

Questo approccio diventa una questione di sopravvivenza nei business caratterizzati dalla presenza di marchi consumer in cui, talvolta, l'evoluzione della gestione può comportare un disorientamento nel consumatore/cliente che si ripercuote sui risultati aziendali e sul posizionamento del brand.

La gestione del passaggio generazionale o, meglio, della evoluzione aziendale, passa quindi per una adeguata pianificazione di tutti gli aspetti organizzativi, finanziari, gestionali e di comunicazione senza la quale la perdita di valore diventa una certezza.

La creazione di una fondazione, la strada seguita da Giorgio Armani, può garantire l'attività e la forza del marchio?

Vincenzo Ferragina: La creazione di una Fondazione o la scelta di qualsiasi altra struttura giuridica, non sono di per se sinonimo di garanzia di continuità.

Al contrario, voler piegare un'azienda, magari complessa, ad uno strumento giuridico può essere un grave errore che si pagherà in futuro. La struttura giuridica deve

necessariamente rispettare la struttura aziendale e le caratteristiche del business in modo da assicurare il più possibile non soltanto la sua preservazione ma anche il suo sviluppo e, perché no, la sua teorica perpetuazione.

Nessun vantaggio?

Vincenzo Ferragina: La scelta di una fondazione può avere numerosi vantaggi legati alla immediata spersonalizzazione e ad una idea di autonomia che spesso si accompagna a questo istituto giuridico.

Tuttavia la scelta della fondazione può comportare qualche rigidità gestionale e strategica che deve essere attentamente valutata onde consentire la flessibilità cui la lunga vita di una azienda non può rinunciare a priori.

È per questo motivo che alla fondazione viene spesso riservato un ruolo di indirizzo strategico e di tutela del marchio che poi viene declinato nell'ambito del gruppo sottostante assicurando la possibilità di adattamento della gestione agli ormai repentini mutamenti del mercato.

Non sempre le successioni di aziende/marchi si realizzano in condizioni di pax tra gli eredi: la finanza può essere di ausilio alla soluzione delle controversie familiari?

Fabrizio Bencini: Purtroppo assistiamo troppo spesso a liti in famiglia che non hanno alcun riguardo alle ripercussioni che possono esserci sull'azienda e sul clima aziendale.

Il marchio è un asset intangibile, frutto di anni e anni di duro lavoro in cui l'imprenditore è riuscito a riflettere la sua idea di impresa, di prodotto, di stile, di qualità, ma anche, per la personalizzazione di cui si parlava prima, il suo stile di vita. Questo aspetto non viene preso in adeguata considerazione quando ci si affida a sedicenti esperti che avviano cruente battaglie legali per far valere, talvolta in modo temerario, i diritti dei propri assistiti. Queste situazioni causano danni irreparabili al lavoro di una o più generazioni.

Fabrizio Bencini (nella foto), fiorentino, è amministratore delegato e fondatore di Kon spa. Proviene anche lui da Ernst & Young dove fino al 2004 ha svolto attività di consulenza come senior manager. È stato inoltre responsabile dell'area Strategic finance del Centro-Sud Italia. Specializzato in pianificazione e modellizzazione finanziaria, redazione di business plan.

Vincenzo Ferragina, amministratore delegato e fondatore di Kon, è calabrese di nascita ma fiorentino d'adozione. Attualmente ricopre incarichi di sindaco effettivo di società del settore turistico-alberghiero, edile, moda. È consigliere d'amministrazione della Fondazione Meyer. In passato, tra l'altro, ha svolto attività di consulenza presso una società specializzata nelle Pmi.



E spesso è solo una questione di soldi! È per questo motivo che, anche in questo caso, un approccio ordinato al problema può consentire di individuare soluzioni che soddisfano le esigenze di tutte le parti in campo.

Può farci un esempio?

Fabrizio Bencini: La sofisticazione finanziaria consente ormai di mettere a punto soluzioni tecniche "su misura" per ogni situazione. Nonostante ciò ci troviamo molto spesso dinanzi a soluzioni inadeguate che, facendo leva sulla redditività aziendale, utilizzano oltre ogni ragionevole limite, l'indebitamento per liquidare le pretese di parte della famiglia, riducendo e spesso annullando le prospettive di sviluppo e la capacità di investimento.

Sono scelte "facili", indotte da relazioni interpersonali con il sistema bancario, che vengono fatte per risolvere un problema contingente e che non hanno una visione di lungo periodo. Sarebbe più utile, invece, valutare il supporto di strumenti più evoluti, dialogando con investitori istituzionali che possano condividere con chi rimane l'obiettivo di creazione di valore attraverso la continuazione dell'attività aziendale.

Dal punto di vista finanziario, qual è la procedura migliore da seguire anche in chiave fiscale?

Francesco Ferragina: Il discorso è complesso e necessita di professionalità diverse che si integrino per massimizzare il risultato. La struttura dell'operazione deve essere pianificata e poi testata attraverso incontri preliminari con gli investitori istituzionali per comprendere quale sia la strada migliore da seguire e gli strumenti che tempo per tempo possono essere utilizzati per raggiungere l'obiettivo di sistemazione familiare e contemporaneamente assicurare prosperità e sviluppo aziendale. È evidente poi che la variabile fiscale influenza ed è influenzata dalle decisioni che si assumono.

In che modo?

Francesco Ferragina: Fermo restando che è prioritaria la capacità di creazione di valore nel tempo, è altrettanto utile utilizzare gli strumenti che la legge consente per ottimizzare il carico fiscale dell'intera operazione di sistemazione. È importante comprendere infatti, che l'azienda è solo uno dei molteplici elementi del patrimonio familiare e quindi gli aspetti fiscali della sistemazione aziendale non possono prescindere da una analisi complessiva del carico fiscale sull'intero patrimonio.