

Con la Sinteg gli amministratori di condominio sbarcano in Borsa

Il piano di sviluppo della società di servizi all'immobiliare prevede l'ingresso di un partner entro giugno e poi l'Ipo sull'Aim o sul Mac. Tra gli interessati, un private equity e una società real estate

STEFANIA PESCARMONA

Gli amministratori di condominio si preparano a sbarcare in Borsa. La Sinteg, primo network italiano di servizi immobiliari integrati, sta valutando la quotazione a Piazza Affari sul Mac o sul nuovo Aim Italia. «È un obiettivo che ci siamo dati entro il 2011, ma il primo passo sarà l'ingresso di un private equity», ha detto a F&M Francesco Di Castri, presidente, ad e azionista di riferimento dell'azienda con una quota del 30% (il restante 70% è in mano a 25 amministratori). L'ingresso del fondo potrebbe avvenire prima dell'estate. Lo Studio BGS & Partners, advisor della società di Prato, sta infatti selezionando il partner finanziario più indicato per lo sviluppo del gruppo. Due gli interessati, entrambi italiani: «Un private equity e una società immobiliare», ha spiegato il fondatore.

Nata nel 2005 nel sottoscala di un palazzo di Prato, la Sinteg si è trasformata in breve tempo in un network di oltre 140 studi di amministratori di condominio affiliati. «Nel 2008 abbiamo raggiunto il pareggio e realizzato un fatturato di 150.000 euro, triplicando il risultato del 2007», ha detto Di Castri, che si è dato come obiettivo per il 2009 circa 500.000 euro di ricavi e 200 affiliati. Quello che più interessa però non è tanto il fatturato della Sinteg in sé, quanto il giro d'affari collegato al gruppo. «Se si considera che in media ogni studio di amministratori di condominio gestisce 45 immobili si ottiene un numero complessivo 6.3000 palazzi - spiega Di Castri - Considerando poi che in media le spese annue del condominio sono di circa 30.000 euro, un network di 140 studi arriva a gestire complessivamente 190 milioni di euro». La corsa per lo sbarco a Piazza Affari è legata al fatto «che a differenza di quanto accade in Italia, all'estero si fanno progetti di business su scala internazionale nel settore dell'amministrazione di condominio - ha spiegato Di Castri - e che molti competitor stranieri sono già arrivati in Italia».



Affittare bottega costa sempre di più caro È Bari la città più calda

Nonostante la crisi, affittare un negozio è sempre più caro. Negli ultimi 5 anni i canoni di locazione dei piccoli esercizi hanno vissuto un vero e proprio boom, con punte di oltre il 60%. Lo evidenzia uno studio della Cgia di Mestre che segnala come, per contro, il valore di compravendita sia diminuito del 6,5%. Inaspettatamente si trova a Bari la situazione più calda: nel capoluogo pugliese un piccolo esercizio di 60 metri quadrati ha visto aumentare il costo dell'affitto di 708 euro (+62,9%) attestandosi, l'anno scorso, su un valore medio mensile pari a 1.833 euro. L'unica città in controtendenza tra le 13 prese in considerazione dallo studio è Venezia. Nel centro storico della città lagunare, affittare una bottega costa oggi il 3,2% in meno rispetto a cinque anni or sono. Va tuttavia registrato che a Venezia il conduttore di un esercizio di 60 metri quadrati ha pagato nel 2008 un affitto mensile medio di 6.200 euro, il doppio di quanto paga un suo collega in centro a Milano.

Usa, allarme rosso sull'edilizia popolare nata dal New Deal

Dalle palestre in stile egizio alle casette moderniste in stile Bauhaus. L'edilizia nata dal New Deal di Franklin Delano Roosevelt, la pratica economica di scuola keynesiana introdotta dal presidente americano all'indomani della crisi del '29, è sempre più a rischio. Si tratta di un patrimonio presente su tutto il territorio americano, ma che spesso finisce sotto le ruspe per far posto alle nuove anonime case,

denuncia con ampio rilievo il *New York Times*. Dal New Deal sono nati non solo monumenti di spicco come il Chrysler Building e il Rockefeller Center di New York, o la Hoover Dam, ma anche la colossale diga sul fiume Colorado a cavallo tra Arizona e Nevada. Spesso si tratta di case e quartieri, di stile modernista, costruiti con grande cura. I comitati locali di difesa del patrimonio, un po' dappertutto negli Usa,

hanno tentato di difendere le case del New Deal dalla furia delle ricostruzioni, ma finora hanno quasi sempre perso la partita. I quartieri più a rischio si trovano nei pressi di Chicago, sulle sponde del lago Michigan, mentre in Oklahoma una palestra sta per finire sotto le ruspe. Molte di queste costruzioni sono veri e propri capolavori art deco e la polemica aumenta per impedirne la distruzione. R.M.

I FONDI IMMOBILIARI QUOTATI SULL'MTF DI PIAZZA AFFARI

Società di gestione	Fondo	Ultimo	Var. in % 5 gg	Volume medio 5 gg	CONTROVALORE		Rendimento tot. ret. 12 mesi	Nav
					medio 5 gg	medio 20 gg		
Aedes Bpm Real Estate	Investietico	1.470	-3,48	8	11.411	14.365	-27,18	2,98
Beni Stabili Gestioni	Immobiliun 2001	4.460	-0,89	2	9.871	11.189	2,02	5,65
Beni Stabili Gestioni	Invest Real Security	1.257	1,37	1	1.498	3.194	-29,35	2,75

PAOLO BARBERINI
 INTERDIS RILANCIÀ SUL RUGBISTA


Ex campione di rugby, una laurea in economia e commercio, è il più giovane presidente alla guida di un gruppo distributivo. A 45 anni, Paolo Barberini (foto) è appena stato

riconfermato alla presidenza di Interdis, azienda della grande distribuzione che sviluppa un network di oltre 3 mila punti vendita in Italia. Al suo fianco è stato eletto, con i gradi di vicepresidente, Gianni Cavalieri.

FABIO ACCORINTI
 MPS FINANCE PREMIA LA FEDELITÀ

Fabio Accorinti sale di un gradino in Mps Finance Banca Mobiliare. Il cda dell'istituto del gruppo Mps lo ha infatti promosso direttore generale. Accorinti, che fa parte di Mps Finance fin dall'inizio dell'attività, ricopre l'incarico di vicedirettore generale.

Segnalibro

PER IMPRENDITORI

Capitale e impresa alla luce delle norme in materia fiscale, civilistica e finanziaria (250 pagine 22 euro), curato da Pier Luigi Brogi, e Maurizio Masi, vuole fare chiarezza sui recenti cambiamenti normativi nazionali e comunitari che hanno investito il capitale d'impresa, dal diritto societario al rapporto fra capitale di rischio e capitale di credito. Edito da Franco Angeli.

PER MANAGER

L'ottimizzazione dei sistemi di governo delle imprese è al centro dell'attenzione in diversi Paesi. *Verso l'eccellenza* (208 pagine, 23 euro) di Valerio De Mollis vuole fornire a imprenditori e dirigenti l'occasione di riflettere sul tema del funzionamento del cda. Non mancano i confronti con i modelli Usa. Sperling & Kupfer Editori.

Professionisti

di Giovanni Francavilla


CMS: L'ALLEANZA PARLA ANCHE SVIZZERO

L'alleanza Cms non si ferma più. Dopo l'ingresso dello studio spagnolo Cms Albiñana & Suarez de Lezo, la fusione tra i belgi di Lexcelis con Cms De-Backer e l'accordo che ha portato la sede Norton Rose di Colonia in Cms Hasche Sigle (secondo studio legale in Germania), ora tocca alla Svizzera. La sede elvetica dell'alleanza - che in Italia fa riferimento allo studio Cms Adonnino Ascoli & Cavasola Scamoni (nella foto, Pietro Cavasola) - Cms von Erlach Klainguti Stettler Wille porterà all'altare lo studio Henrici, Wicki & Guggisberg.


TONUCCI APRE A FIRENZE, PER MODA

Moda, tessile, farmaceutica. Tre motori trainanti per l'economia toscana. Lo sa bene Mario Tonucci che ha deciso di aprire un ufficio a Firenze, storicamente scama di grandi studi internazionali, per seguire da vicino i clienti che operano in questi tre settori. Nel team di avvocati, guidato da Franco Campagni (foto), spiccano Vincenzo Ravone, Marco Agabio, Ilaria Tozzi, Monica Faltoni e Valentina Iezzi.


CRASTOLLA FA ROTTA A EST

Prima a Sofia in Bulgaria, poi a Belgrado in Serbia, adesso a Skopje in Macedonia. Danilo Crastolla (foto), titolare dell'omonimo studio legale, prosegue la sua opera di colonizzazione dei Paesi dell'Est, per appoggiare le imprese che operano in quelle aree. E non è finita, perché in autunno Crastolla aprirà a Mosca e ad Almaty, in Kazakistan.

FORMAZIONE CONTINUA, GLI STUDI TOCCANO IL FONDO

Dal 1° luglio anche gli studi professionali hanno il loro fondo nazionale per la formazione continua. E gratuita. Il battesimo di Fondoprofessionisti, presieduto da Ezio Maria Reggiani, si è tenuto a Roma alla presenza delle associazioni firmatarie del ccnl degli studi professionali (Confprofessionisti, Cipa Confedertecnica) e delle organizzazioni sindacali (Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil). L'adesione al fondo è gratuita, perché studi e aziende collegate potranno destinare il 3 per mille (finora versato obbligatoriamente all'Inps attraverso il Dm10) al Fondoprofessionisti, che impiegherà le somme ricevute esclusivamente per la formazione continua dei dipendenti dei professionisti.

giovanni.francavilla@mondadori.it

LINKLATERS FA AFFARI CON L'ISLAM

Gli avvocati dello studio Internazionale Linklaters hanno assistito la Islamic Development Bank, dando il via a un programma di emissione di titoli compatibile con il Corano. Il team di Linklaters è stato guidato da Andrew Roberts dell'ufficio di Londra. Il massimale del progetto è di 1 miliardo di dollari. (g.s.)

Il. e. rk e-1A
20 te. j i 10. A. m
A hi u. e-76 7-
8 al ti >-t.
-5- la, fr. Ita nt, in 10, ve
S
-11 /-e. 3 0,
10 7-
www.promotional-marketing.org T. 0649/941001
POSTE ITALIANE SPA - SPED. IN A.P. - D.L. 352/03 ART. 1, COMMA 1, DICI VERONA - LUSSEN BURGO, 300 EURO



EMAIL CERTIFICATA PER I NOTAI

La recente iscrizione del Consiglio nazionale del notariato nel primo gruppo dell'Elenco dei gestori della posta elettronica certificata (raccomandate elettroniche) rappresenta per la categoria, presieduta da **Paolo Piccoli** (foto), un ulteriore passo verso l'innovazione. Presto saranno telematizzate tutte le procedure relative agli atti immobiliari e alla trasmissione dei testamenti al Registro generale. In corso d'opera, i collegamenti con le banche dati dell'anagrafe/stato civile dei Comuni e col registro nazionale delle anagrafi del ministero degli Interni.



GRIMALDI AL FIANCO DI UNICREDIT

Roberto Cappelli (foto) e **Sara Paoni**, con **Nabor Zaffiri**, dello studio Grimaldi e Associati, hanno prestato assistenza all'operazione da 548 milioni di euro con cui Unicredit ha ceduto a Société Générale le attività di securities services. Société Générale diverrà fornitore in Italia di Unicredit per le linee Custodia e Regolamento, Fund Administration, Transfer Agency.



LEXJUS SI ALLEA CON PARMA E POZZI

Parma, Pozzi & Partners, studio milanese con sede a Bologna, ha stretto un accordo di *best friendship* con LexJus, presente a Milano con gli avvocati **Giuseppe Gullo** e **Oscar Pistolesi**. La fusione arriverà entro l'anno. Un socio di Parma, Pozzi & Partners entrerà nel board di LexJus per favorirne lo sviluppo a Milano e collaborerà con Gullo e il managing partner **Giuseppe Santilli** (foto).

UNA POLTRONA LIBICA PER IL BOLOGNESE DE CAPOA

È uno degli avvocati più noti nel diritto societario internazionale dell'Europa dell'Est, dove ha costituito joint venture legali in Ungheria, Romania e Serbia. Il suo nome compare tra gli estensori della costituzione iraniana e adesso per **Antonio De Capoa** si apre una nuova sfida. Da poche settimane, il professionista bolognese è stato nominato membro del consiglio di amministrazione della Camera di commercio paritetica italo-libica, l'unico ente riconosciuto ufficialmente dai due Paesi. La Ccia italo-libica si è fatta promotrice di un convegno itinerante tra Milano, Modena e Roma che aveva l'obiettivo di presentare nuove opportunità economiche offerte dalla Libia agli imprenditori italiani.

AZIENDE FAMILIARI DALL'AVVOCATO

Passaggi generazionali, patti ereditari, fiscalità tra conglunti. Le imprese a conduzione familiare sono l'ultima moda che si sta diffondendo negli studi legali. L'ultimo a buttarsi nel business del family office è stato lo studio legale Brogi, Giorgi Stolfi & partner, che ha attivato un family desk per le aziende familiari dei distretti di Prato, Firenze e Pistoia.

CHI VA DOVE

JOACHIM GERSTEL

DUPONT, NOVITÀ AL MARKETING EMEA



Il 47enne **Joachim Gerstel** (foto) è il nuovo marketing development manager Emea di DuPont per quel che riguarda la neoacquisita Serie 9 dei refrigeranti Isceon. **Walter Sorg**, già ai vertici delle divisioni tecniche della società, prende il suo posto alle vendite e al marketing delle linee Freon e Suva.

ELISABETTA FABRIZI

WIRELESS AL FEMMINILE PER SIEMENS



Elisabetta Fabrizi (foto) è il nuovo direttore della divisione Wireless module (area Communications) di Siemens Italia, che si occupa della commercializzazione di moduli radio Gsm/Gprs e di comunicazione machine-to-machine. In precedenza, Fabrizi aveva operato in ambito Wireless nella divisione Devices.

NICOLAS DIERS

NATEXIS, FOCUS SUL CORPORATE



Sarà **Nicolas Diers** (foto), ex Crédit Lyonnais/Calyon, a guidare le operazioni di Natexis Banques Populaires nel nostro Paese. Il country manager 49enne curerà lo sviluppo dei grandi gruppi internazionali in Italia e delle industrie familiari nazionali all'estero.

FEDERICO SARUGGIA

PERMIRA SFODERA IL TRIDENTE



La specialista mondiale della private equity Permira ha annunciato la nomina a partner di **Jorg Rockenhauser**, **Richard Sanders** e **Federico Saruggia** (foto). 43 anni, Saruggia ha contribuito alle acquisizioni strategiche di Cortefiel, DinoSol Supermercados, Marazzi Group e Tdc.

PATRIZIA MONZEGLIO

COPPIA D'ASSI PER UBCASA



Due vicedirettori generali eletti dal cda di Banca per la casa, gruppo Unicredit. Sono **Marco Provana**, ex responsabile della pianificazione strategica, e **Patrizia Monzeglio** (foto). Presso Ubcasa Monzeglio ha rivestito diverse cariche di ambito retail e ha ottenuto nel 2005 l'incarico di direttore marketing della società italiana specializzata nei mutui.

SE NE PARLA

Conaf sotto tiro

In arrivo la quinta interrogazione al consiglio regionale delle Marche per capire una vicenda che conduce al Consiglio nazionale dei dottori agronomi e forestali (Conaf) presieduto da **Dina Porazzini**. Primo firmatario è **Gilberto Gasperi** di An, dottore agronomo e vicepresidente della Regione (giunta di centro sinistra). Nella ricostruzione di Gasperi, il dirigente regionale **Piero Sunzini** (laureato in scienze agrarie) avrebbe gestito l'assegnazione di appalti per la formazione professionale (senza gara) alla società perugina Asilva, di cui lo stesso Sunzini è titolare al 51%. Il Conaf per la formazione e ricerca ha ricevuto finanziamenti pubblici di 100 mila euro nel 2000, 200 mila nel 2001 e un milione nel 2002 confluiti in buona parte, attraverso la società Tamat guidata da Sunzini, appunto alla Asilva. Porazzini, insieme a **Mario Sanna**, risulta inoltre titolare della perugina Atm consulting che (con il supporto del consulente **Pietro Tundo**) ha ottenuto dal Comune di Serravalle di Chienti (Macerata) un appalto regionale (con parere favorevole di Sunzini) per la stesura di un piano preliminare di sviluppo economico. Il groviglio ha dunque portato Gasperi alle interrogazioni (tutte segretate). La prima è del 10 luglio 2002 e chiede «chi abbia la responsabilità politica e amministrativa per la proposta e il conferimento dell'incarico a Sunzini». La seconda è del successivo 24 luglio e domanda «se risponde al vero che sotto la direzione di Sunzini sono stati dati incarichi allo studio Porazzini e Sanna». La terza è del 20 agosto 2002 e chiede: «Esistono rapporti tra Tundo e Regione Marche? Tra Tundo e Asilva? Tra Tundo e Sunzini?». La quarta è del 10 marzo 2003 e chiede: «Quanti dirigenti della Regione sono presenti in assetti proprietari di società?». La quinta è attesa.

● Accuse (e repliche) di dumping legale

Pur di accaparrarsi commesse legali, una parte degli avvocati in Italia abbasserebbe talmente il valore delle offerte da configurare una situazione di dumping (vendite sottocosto). In passato è stato Freshfields-Bruckhaus-Deringer a essere ripetutamente attaccato dalla concorrenza. Il partner romano **Fabrizio Arossa** (nella foto), incaricato quella volta di rappresentare lo studio, aveva tuttavia reagito: «È falso, noi siamo corretti, è solo che diamo fastidio ai colleghi». Più di recente, l'accusa è caduta su Norton Rose a proposito di advisory in operazioni di capital market. L'indicazione arriva da alcune banche d'affari. Anche in questo caso la difesa del managing partner **Roberto Cornetta** è ferma: «Altro che dumping, abbiamo perso affari proprio perché siamo a posto e altri no. Casomai sono i grandi studi a farlo». Terzo caso, Gianni-Origoni-Grippa che avrebbe stracciato i prezzi in operazioni di securitization. «È vero il contrario», dice il managing partner **Alberto Maggi**, «noi non abbassiamo mai le offerte, sono alcuni studi più piccoli che ci provano». In genere, una cartolarizzazione vale 200-250 mila euro in parcella, e solo in un'occasione Gianni-Origoni-Grippa avrebbe accettato di scendere a 175 mila.



● Deloitte, se ne va anche Salvadé

Con le valigie quasi in mano è **Alberto Salvadé**, in Deloitte ultimo rimasto della vecchia guardia Andersen. Uno dopo l'altro, tra i professionisti di punta, hanno traslocato tutti. In Deloitte, che in seguito alla vicenda Enron aveva assorbito una fetta di avvocati Andersen (la maggior parte si è trasferita in Ernst & Young), con il prossimo addio del senior manager Salvadé la situazione non è delle più rosee. Da tempo lo studio, che conta una quarantina di avvocati e la cui ragione sociale è Professionisti associati, è infatti alle prese con una crisi di stabilità.

● In Simmons & Simmons lascia pure Pannozzo

Ha finora lavorato in Simmons & Simmons, come numero due del litigation guidato dal partner **Stefano Garzoni**. Ma ora **Alessandra Pannozzo** abbandona lo studio milanese gestito da **Bruno Gattai**. Tra i motivi per cambiare squadra figura l'incertezza che da tempo coinvolge la law firm di matrice britannica. Questo quando proprio il litigation è considerato, in generale, un'area in sviluppo durante i periodi economici segnati dalla difficoltà.

● Clifford Chance, addio a Mediobanca?

Da piazzetta Cuccia sarebbe partito l'ordine di chiudere il rapporto di assistenza legale con Clifford Chance. Il divorzio da Mediobanca, con il quale lo studio gestito da **Nicholas Wrigley** da tempo lavora, se confermato lascerebbe campo libero ad altre law firm legate all'istituto guidato da **Vincenzo Maranghi**. Tra queste, Allen & Overy e Gianni-Origoni-Grippa.

● Brogi, Giorgi e Stolfi nella pratese Bgs

È diventata operativa a Prato la fusione stabilita a fine 2002 tra due studi di commercialisti e due realtà consulenziali. L'organizzazione, denominata Bgs & partner, conta ora 12 commercialisti e otto consulenti gestiti dai senior partner **Pierluigi Brogi** (nella foto), **Daniele Giorgi** e **Mauro Stolfi**. A unificarsi sono stati gli studi Brogi e Giorgi, insieme ad Ab consulting e Strates. Tra i clienti in portafoglio, la pratese Lanificio Miliore, tra l'altro fornitore di Prada, la fiorentina Fatini e Samsung Italia. Nelle mansioni di Bgs & partner c'è il tutoraggio durante il passaggio generazionale delle imprese.



oppia lettura per il fenomeno: pagamenti regolari e minore dinamismo economico

Assione il valore dei protesti

matto un ridimensionamento di oltre 10 milioni su un campione di cinque province

una maggiore puntualità nei pagamenti da parte dei soggetti obbligati, e quindi come un segnale di maggior solvibilità economica, di maggiore disponibilità di denaro». Un'interpretazione ottimistica, quasi un piccolo segno di uscita dalla crisi, alla quale si contrappone la lettura opposta: «Ricorrere di meno a cambiali e assegni — prosegue Baroncelli — può essere visto come una spia di minore vivacità economica, e quindi in questo senso di maggiore depressione, di crisi». La variazione dei protesti avrebbe secondo tale interpretazione una funzione simile alle analisi sull'andamento dei consumi, dove è fuor di discussione che una diminuzione della spesa delle famiglie è indice che si ha poco denaro da spendere, o che se ne prevede di avere poco in futuro.

I dati a Prato ripercorrono in scala minore l'andamento di quelli generali: quasi 19 milioni nel 2000, crescita leggera a 21 milioni nel 2001, picco a 26 milioni nel 2002, calo lievissimo con 25 milioni e 752mila euro nel 2003, infine crollo nel 2004, con 14 milioni per i primi tre mesi, e conseguente

Allo scoperto

Numero e valore (in euro) dei protesti in cinque province toscane

	2003		2004 (gennaio-settembre)	
	N.	Valore	N.	Valore
Firenze	22.209	54.524.134	16.267	36.641.038
Lucca	9.930	20.464.961	7.411	19.783.653
Pisa	9.281	23.315.778	7.404	17.955.693

	2003		2004 (gennaio-settembre)	
	N.	Valore	N.	Valore
Prato	8.757	25.752.418	5.373	14.103.603
Pistoia	8.838	18.227.231	5.699	13.586.766
TOTALE	59.015	142.284.522	42.154	102.080.753

Fonte: Camere di commercio

Bilancio. In cinque tra le province più vivaci economicamente della Toscana il valore dei protesti mostra una tendenza alla riduzione: si è scesi dai 145 milioni del 2002 ai 142 del 2003, con un parziale del 2004 che registra un'ulteriore flessione. Le Camere di commercio hanno raccolto ed elaborato i dati fino a settembre: il totale è di circa 102

milioni, una cifra che, con una proiezione sul quarto trimestre, quello ancora mancante al computo, porta il totale 2004 a più di 130 milioni. I dati si prestano comunque a una doppia lettura: le variazioni in negativo possono essere segno di una minore vivacità economica oppure di una maggiore puntualità nei pagamenti.

2000, 66mila l'anno dopo, 62mila nel 2002 e 59mila due anni fa; per quanto riguarda l'anno appena terminato, i dati fino a settembre ci indicano una cifra pari a 42mila protesti: proiettandola sull'intero anno si ottiene circa 56mila, il che rappresenta un'altra diminuzione. Anche qui però le letture possono essere varie: la diminuzione costante del numero a fronte di una crescita, o comunque di un'oscillazione, degli importi è innanzitutto un ovvio effetto dell'inflazione. Ma possono giocare anche altre cause: è probabile innanzitutto un maggior ricorso a titoli di credito da parte delle imprese, che si trovano a gestire somme maggiori con meno operazioni, rispetto alle famiglie. Non ultimo bisogna tener conto che la cambiale è un mezzo di pagamento sempre più obsoleto, a fronte di carte di credito, rate garantite dalle società finanziarie e così via. Il titolo di credito tradizionale è impegnativo, costoso e rischioso: poco conveniente non solo naturalmente per il debitore, ma anche per il creditore, che va incontro a spese e impegni notevoli.

DARIO DE MARCO

Tendenze / Comportamenti virtuosi

Prato, migliora il bilancio dei fallimenti

Segnali di rallentamento nel trend dei fallimenti aziendali nell'area pratese. Nel 2004 sono stati registrati 97 fallimenti (una trentina dei quali nel tessile), 101 nel 2003, 91 nel

mento dei crac aziendali. «Questo è accaduto per tre motivi principali — spiega il commercialista Pierluigi Brogi della Bgs e Partners —. Innanzitutto per un atteggiamento molto maturo da parte del sistema bancario. Pur guardando con attenzione ai rischi legati al settore tessile, le banche non hanno avuto atteggiamenti vessatori verso le aziende in difficoltà, ma hanno cercato di svolgere un ruolo costruttivo, di sostegno».

Non hanno insomma chiuso il rubinetto, evitando «comportamenti aggressivi» e questo ha consentito agli imprenditori di prendere fiato.

«In secondo luogo — aggiunge Brogi — nelle crisi più difficili le

imprese hanno dismesso parte del patrimonio immobiliare per far fronte all'emergenza. Hanno cioè monetizzato le plusvalenze che il boom del mercato immobiliare ha consentito di realizzare. Anche questo ha limitato il numero di fallimenti».

«Infine — osserva Brogi — prima di portare i libri contabili in tribunale, diverse aziende hanno tentato anche la carta dell'aggregazione societaria con altre realtà».

Con l'Unione industriale Brogi è stato coinvolto, insieme alla Bain & Company, in alcuni dei progetti per rafforzare la struttura delle imprese. Il distretto conta infatti 26.500 aziende. Di queste solo 5.100 sono società di capitale,

mentre superano quota 14mila le ditte individuali e le società di persone sono poco più di 6.700. La piccola dimensione delle sue imprese è uno dei punti di debolezza del distretto.

«Prato ha sofferto molto di sottocapitalizzazione delle sue imprese — aggiunge Brogi —. È un capitolo sul quale gli imprenditori e il sistema locale stanno cercando di intervenire, anche in vista di Basilea 2 che cambierà il rapporto tra banca e piccola impresa».

Con Basilea 2 l'erogazione del credito, come quantità ma anche come costo, dipenderà da parametri tecnici e sarà sempre meno legata al rapporto di fiducia della banca con l'imprenditore.

STEFANO VETUSTI

Nel 2004 sono stati 97
contro i 101 del 2003

2002. Il numero delle aziende che hanno gettato la spugna è rimasto quasi invariato negli ultimi tre anni.

La crisi che ha colpito profondamente il distretto industriale non ha quindi inciso sull'anda-

à tessili e hi-tech
zienda
e il testimone

Pdl della Regione
**Un piano
di incentivi
agli under 35**

FIRENZE

La Giunta regionale ha varato la nuova legge per l'imprenditoria giovanile. Il provvedimento promuove «l'espansione e la costituzione di imprese di giovani con potenziale di sviluppo a forte contenuto tecnologico e innovativo».

I beneficiari delle agevolazioni previste sono piccole e medie imprese con sede legale e unità operativa in Toscana, riferibili a due tipologie di impresa: le imprese di nuova costituzione e le imprese di recente costituzione (costituite non più di cinque anni prima rispetto alla data di richiesta dei benefici), che intendono espandersi attraverso progetti di sviluppo tecnologico e innovativo.

La nuova legge sarà finanziata con 15 milioni di euro, 5 milioni per ogni anno dal 2008 al 2010. Tra le condizioni di ammissibilità, la legge indica come soglia d'età i trentacinque anni, sia nel caso delle nuove imprese che delle imprese in espansione. Le agevolazioni previste sono finanziamento a tasso zero per il 70% degli investimenti, quota elevabile al 75% nel caso di registrazione di marchi o brevetti. Alle nuove imprese che ricevono agevolazioni sarà garantito un tutoraggio per i primi due anni di inizio attività.

La Regione Toscana approverà un regolamento di esecuzione per gli aspetti gestionali, i finanziamenti e le spese ammissibili, entro quattro mesi dall'entrata in vigore della norma.

I giovani industriali hanno espresso un giudizio positivo anche se si attendevano l'elevazione del tetto degli incentivi a un'età superiore.

Ma.Vi.



www.ilsole24ore.com/
economia
La proposta di legge

migliori performance sono legate alle società miste. Per contro le familiari, pur scontando livelli piuttosto bassi nei percorsi professionali e in quelli formativi anche dei figli, appaiono più aperte all'ingresso di manager e di soci donne.



Al vertice. Antonella Mansi, presidente giovani industriali

Finanza. Quotabili al listino 21 società Tra Firenze e Lucca pronte per la Borsa una schiera di Pmi

Andrea Gennai
FIRENZE

In Toscana ci sono 37 società quotabili al listino da subito. Una prospettiva allettante per Borsa Italiana che parteciperà il prossimo 22 gennaio a Prato a un incontro sugli strumenti finanziari per le imprese, organizzato anche dagli industriali e dallo studio Bgs.

Per società quotabili "domani" si intendono quelle società che, sulla base di bilanci 2006, rispondono a requisiti di marginalità operativa lorda, crescita dei margini e indebitamento finanziario tali da poter essere quotate immediatamente. Queste realtà hanno dimensioni di fatturato dai 25 milioni di euro ai 200, con un fatturato mediano di circa 50 milioni di euro. I mercati di riferimento sono idealmente il mercato Mta, in particolare nei suoi segmenti Standard e Star dedicati alle medie imprese, e il mercato Expandi, nato nel 2003 e dedicato alle piccole imprese.

Le 37 società "papabili", secondo lo studio di Borsa Italiana, sono collocate prevalentemente nella provincia di Firenze (11 società) e in quella di Lucca (10). Tra i settori più rappresentati si trovano il tessile e l'abbigliamento, la cantieristica, i trasporti e la meccanica. Coloro che hanno valutato l'ipotesi di quotarsi sono nomi come Rosss, Bassilichi e Ferragamo.

Oltre a queste 37 realtà, ci sono altre società che per la loro dimensione e per le loro caratteristiche economiche e finanziarie potrebbero valutare l'ipotesi di quotarsi. Si tratta però di società che avrebbero bisogno di tempi più lunghi e magari di intraprendere un processo di rifocalizzazione dell'attività o di ristrutturazione precedentemente alla quo-

tazione (queste in tutto sono 125).

Per quanto riguarda le società quotate, la Toscana conta oggi 14 piccole e medie imprese sui segmenti Standard e Star del mercato principale e sul mercato Expandi, di cui 4 quotate nel 2007 (Toscana Finanza, B&C Speakers, Pramac, Sat). E toscana dovrebbe essere la prima matricola del 2008: Philogen.

«A Prato e in Toscana - spiega Pier Luigi Brogi, dello studio Bgs - ci sono molte Pmi che possono approdare al listino. Il lavoro di uno studio consulenziale come il nostro è quello di favorire questa dinamica, che spesso da parte delle imprese non viene percepita in tutta la sua importanza».

All'incontro di Prato sarà presente anche un rappresentante del fondo Opera, una realtà del private equity specializzata nel "life style". Il gruppo sta guardando con interesse alle realtà della moda del distretto pratese anche se al momento non è stato formalizzato nessun deal.

a.gennai@ilsole24ore.com

IL BILANCIO

4

Matricole nel 2007

Lo scorso anno a Piazza Affari sono sbarcate quattro nuove matricole (Toscana Finanza, B&C Speakers, Pramac, Sat). Un dato importante che riporta in primo piano le aziende della regione. Per quanto riguarda le società quotate, la Toscana conta oggi 14 piccole e medie imprese quotate sui segmenti Standard e Star del mercato principale e sul mercato Expandi. Sarà toscana anche la prima Opv dell'anno.

Gli studi **Centore, Rosina e Uckmar** a Genova, gli studi **Frasnedi, Fregni e Gnudi** a Bologna, quelli di **Nuzzo e D'Aniello** a Napoli, di **Cortellazzo** a Padova, **Lunelli** a Udine o **Parlato e Battaglia-Cosenz** a Palermo (vedere tabella nella pagina accanto) sono lì a dimostrarlo. Anche se Milano, con gli studi **Casò, Deiare, Maisto o Falsitta**, e Roma con **Gallo o Pettinato**, mantengono la leadership. Nomi di prestigio, che mescolano avvocati e commercialisti. I primi sono di solito più forti nel contenzioso, i secondi sui bi-

lanci. Gli aspetti civilistici, contabili e fiscali, in primo piano nelle fusioni tra società, avvicinano le professioni. Il mercato sempre più internazionale e complesso ha costretto le due categorie ad avvicinarsi. «A questi livelli lavorare da soli è impossibile», dice **Tommaso Di Tanno** dell'omonimo studio romano. «Sto cercando l'opportunità di alleanze. Ma che stiano in piedi, però. Perché io guardo le persone e non le quantità. Dunque niente Freshfields o Clifford Chance. Più praticabile sarebbe un'ipotesi di ac-



Fiscalisti

SARANNO FAMOSI

NOME ED ETÀ	PROF.	STUDIO E CITTA'	NOME ED ETÀ	PROF.	STUDIO E CITTA'
Antonella Androi (40)	Comm	Galeotti Fiori (FI)	Artemio Guareschi (50)	Comm	Camosci-Guareschi-Piantanida (MI)
Nicola Antoniazzi (39)	Comm	Ass. Price Coopers (MI)	Giulio Lamicella (35)	Avv	Ass. Ernst & Young (MI)
Giuseppe Ascoli (45)	Comm	Adonnino-Ascoli (Roma)	Salvatore Lantino (40)	Avv	Ass. Kpmg (BO)
Giovanni Barbara (39)	Avv	Ass. Kpmg (MI)	Marco Leotta (43)	Comm	Ass. Arthur Andersen (Roma)
Ferruccio Bellini (45)	Comm	Cimmino-Bellini-Lo Maglio (MI)	Antonio Lovisolo (52)	Avv	Uckmar (GE)
Pierluigi Brogi (34)	Comm	Brogi (FI)	Paolo Ludovici (34)	Comm	Maisto & associati (MI)
Domenico Busetto (42)	Comm	Ass. Kpmg (VR)	Roberto Lunelli (55)	Comm	Lunelli (UD)
Rosario Cali (39)	Avv	Cali-Fazio (PA)	Raffaello Lupi (43)	Avv	Lupi (Roma)
Giuseppe Camosci (50)	Avv	Camosci-Guareschi-Piantanida (MI)	Guglielmo Maisto (47)	Avv	Maisto & associati (MI)
Piermauro Caraballese (41)	Comm	Ass. Price Coopers (MI)	Sandro Malevolti (50)	Comm	Bompani (FI)
Luca Caretta (49)	Comm	Ass. Kpmg (MI)	Claudio Malgarini (45)	Comm	Deiare (Roma)
Cristiano Carli (46)	Avv	Ass. Arthur Andersen (Roma)	Monica Manzini (35)	Comm	Gnudi (BO)
Michele Carpinelli (50)	Avv	Chiomenti (MI)	Guglielmo Marengo (46)	Comm	Ass. Kpmg (Roma)
Claudia Cattani (44)	Comm	Ass. Deloitte Touche Tohmatsu (Roma)	Francesco Nicola Maresca (39)	Comm	Maresca (NA)
Paolo Centore (48)	Avv	Centore (GE)	Mario Martelli (42)	Avv	Corvaja-Martelli (BO)
Antonfortunato Corneli (31)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)	Massimo Meroni (45)	Comm	Ass. Arthur Andersen (MI)
Massimo Cremona (40)	Comm	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (MI)	Mario Miscali (45)	Avv	Miscali (MI)
Michele Cresci (37)	Comm	Ass. Deloitte Touche Tohmatsu (MI)	Carlo Paoletta (38)	Comm	Trivoli (Roma)
Francesco e Simone D'Aniello (27)	Comm	D'Aniello (NA)	Luciano Patelli (40)	Comm	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (MI)
Marco Da Re (40)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)	Luca Parenti (41)	Comm	Ass. Kpmg (FI)
Antonio Di Giovanni (38)	Avv	Gallo & associati (Roma)	Rita Pelagotti (43)	Comm	Bompani (FI)
Marco Di Pace (50)	Avv	Ass. Kpmg (MI)	Salvatore Pettinato (50)	Avv	Pettinato (Roma)
Tommaso Di Tanno (49)	Comm	Di Tanno (Roma)	Marco Piazza (41)	Comm	Piazza (MI)
Nicoletta Dolfin (48)	Avv	Falsitta (MI)	Giuseppe Pirola (52)	Comm	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (MI)
Remo Domenici (42)	Avv	Uckmar (GE)	Laura Restelli (39)	Comm	Verna (MI)
Enzo Donnamaria (43)	Avv	Ass. Kpmg (Roma)	Giovanni Rolle (34)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)
Fabio Egidi (36)	Comm	Ass. Kpmg (BO)	Marcello Romano (39)	Comm	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (Roma)
Gabriele Escalar (37)	Avv	Gallo & associati (Roma)	Leonello Schinasi (49)	Comm	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (TO)
Nicola Fiorini (40)	Comm	Ass. Ernst & Young (VR)	Alessandro Soria (44)	Comm	Ass. Kpmg (TO)
Franco Carlo Formentti (48)	Comm	Verna (MI)	Lucio Spanò (35)	Comm	Spanò (NA)
Alfredo Fossati (41)	Comm	Ass. Arthur Andersen (VR)	Antonino Spoto (35)	Avv	Fantozzi & associati (Roma)
Enrico Frasnedi (51)	Comm	Frasnedi (BO)	Matteo Tamburini (42)	Comm	Gnudi (BO)
Carlo Garbarino (40)	Avv	Garbarino (MI)	Gaetano Terrin (38)	Comm	Ass. Deloitte Touche Tohmatsu (VI)
Massimiliano Gazzo (32)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)	Giuseppe Tinelli (46)	Avv	Tinelli & associati (Roma)
Gilberto Gelosa (43)	Comm	Interconsulting (MI)	Piergiorgio Valente (36)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)
Marco Giontella (41)	Avv	Tinelli & associati (Roma)	Piera Vitali (50)	Comm	Ass. Ernst & Young (MI)
Marco Giuliani (39)	Comm	Ass. Deloitte Touche Tohmatsu (MI)	Umberto Zagarese (38)	Comm	Ass. Ernst & Young (PD)
Andrea Gottardo (39)	Avv	Pirola-Pennuto-Zei Ass. Price Coopers (PD)			

I migliori fiscalisti d'impresa selezionati da un panel di esperti interpellati dal *Mondo*. Accanto al nome l'ordine di appartenenza (avvocati o commercialisti), e lo studio in cui lavorano



TRA UDINE E MILANO

Paolo Ludovici, 34 anni, dello studio Maisto di Milano. A destra, Roberto Lunelli, titolare dello studio di Udine che porta il suo nome

cordo con una delle big five». Di Tanno, ex **Arthur Andersen**, oggi in Italia già collabora per quanto riguarda gli aspetti legali con Vita Samory-Fabbrini e Gianni-Origoni, mentre all'estero le sue sponde sono Berwin e Slaughter & May a Londra e Loyens Wolkaars ad Amsterdam.

Nato nel 1986 come boutique tributaria, adesso conta 9 commercialisti e 11 avvocati tutti alle prese con grandi imprese. Di Tanno annovera tra i clienti Telecom Italia, Generali, Montepaschi di Siena, Banca d'Italia, Mediocredito centrale, Schroeder, Lehman brothers e Finmeccanica. Tra le ultime operazioni, la cessione di Elsag Bailey, società di diritto olandese e quotata a New York. «Per noi la novità è l'inglese», dice, «il 50% delle carte è scritto in lingua. E poi il computer: capita di dare un parere con un portatile, in volo su un aereo». Cinque i

fiscalisti emergenti: gli avvocati **Stefano Petrecca** (40 anni) specializzato in contenzioso, **Luciano Acciari** (51) ex responsabile dell'ufficio legale di Finmeccanica, e i tre commercialisti, **Eugenio Romita** (34) specialista del merchant banking, **Marianna Tognoni** (33; bilanci) e **Renzo Amadio** (40; istituti di credito). Di matrice internazionale

anche lo studio Maisto di Milano, che tra i clienti ha Philip Morris, con 7 avvocati e 7 commercialisti. Uno di loro è **Paolo Ludovici**, 34 anni, ex Arthur Andersen e **Biscozzi & Fantozzi**: «Dal marzo 1998 abbiamo aperto un ufficio a Londra. Facciamo di tutto e cerchiamo nuovi punti di appoggio». Entro il 1999 anche lo studio Uckmar di Genova vuole raddoppiare l'ufficio di Milano portandolo a 20 persone. «Non basta occuparsi solo di tributi», dice l'avvocato **Remo Domenici**, 42 anni, specialista di fiscalità italiana, «bisogna unire diritto commerciale, del lavoro e societario. Poi però servono competenze mirate. Non facciamo di tutto un po', come le big five». Lo studio Uckmar, fondato da **Antonio Uckmar** negli anni Quaranta e dal 1959 gestito dal figlio **Victor** a cui si sono uniti i partner **Gianni Marongiu** (Università di Genova) e **Corrado Ma-**



Professionisti al top

QUANDO CONTA LA FAMA

STUDIO	SEDE PRINC.	STUDIO	SEDE PRINC.
Adonnino-Ascoli	Roma	Ghiglione & Ghio	Milano
Alderighi	Roma	Gianni-Origoni	Milano
Assoc. Camosci-Guareschi-Piantanida	Milano	Gnudi	Bologna
Assoc. di consul. legale e tribut. (Kpmg)	Milano	Guatri	Milano
Assoc. legale tributario (Ernst & Young)	Milano	Interconsulting	Milano
Assoc. Cimmino-Bellini-Lo Maglio	Milano	Jona	Torino
Battaglia-Cosenz	Palermo	Lombardi	Firenze
Biscozzi-Gilberti-Nobili	Milano	Lunelli	Udine
Bompani	Firenze	Mainardi	Milano
Brogi	Firenze	Maisto & associati	Milano
Camozzi & Bonisconi	Milano	Manfredonia	Napoli
Caramanti & Ticozzi	Milano	Mayr	Milano
Casò & Clerici	Milano	Miscali & associati	Milano
Castellino	Torino	Nuzzo	Napoli
Centore	Genova	Parlato	Palermo
Chiomenti	Milano	Pettinato	Roma
Consul. legale e tribut. (Arthur Andersen)	Milano	Pia	Torino
Cortellazzo	Padova	Piazza	Milano
D'Aniello	Napoli	Pirola-Pennuto-Zei & ass.(Price Coopers)	Milano
Delure	Milano	Puoti-Rossi-Ragazzi	Roma
Dezzani	Torino	Rosina	Genova
Di Tanno	Roma	Serao	Napoli
Falsitta	Milano	Tesauro & associati	Milano
Fantozzi & associati	Roma	Tributario Tremonti & associati	Milano
Ferrero	Torino	Trivoli	Roma
Frasnedi	Bologna	Trotter	Milano
Fregni	Bologna	Uckmar & associati	Genova
Galeotti Fiori	Firenze	Verna	Milano
Galli	Roma	Zangara	Catania
Gallo & associati	Roma		

I più noti studi di consulenza tributaria in Italia.

Nell'elenco figurano gli studi di tre ex ministri: Augusto Fantozzi, Franco Gallo e Giulio Tremonti

TESSILE Lavorazioni cardate riunite all'hotel Datini

Filature in assemblea Con l'anno nuovo scattano gli aumenti

volontà di andare a certe condizioni fra tutte l'aumento di lavoro. Quanto è emerso in assemblea dei filatori del distretto. La riunione all'Hotel Datini ha partecipato una ventina di filature. All'assemblea è stato deciso l'aumento dei prezzi che scattano alla ripresa produttiva dopo le ferie. Gli aumenti sono ritenuti indispensabili per recuperare margini di profitto «che permettano di andare avanti».

Indagine effettuata nel 2004 per molti mesi chiuderà in rosso nonostante la parte delle aziende ha mostrato un aumento di fatturato stimato intorno al 20%. Il ritorno del lavoro negli ultimi anni neri ha riproposto di fiducia nel settore delle filature, ma il tempo ha acuito i compensi di lavoro. «Tropo bassi per garantire utili». Per questo, quindi, i filatori vogliono aumentare i listini e i filatori potranno va-

gretario del consorzio dei filatori — le filature hanno lavorato di più rispetto al 2003. In alcuni casi l'aumento di fatturato ha raggiunto il 20-30% in più dell'anno precedente. Ma per la maggior parte delle aziende l'anno si chiuderà comunque in perdita o, al massimo, in parità. E' evidente che i prezzi di lavorazione non sono assolutamente adeguati». Fedi, per fare un esempio, cita l'indagine della Camera di commercio sui costi minimi di lavorazione e ricorda che per il titolo base 6 pratese il prezzo che circola sul mercato è

Ritocchi verso l'alto

in media del 15%

«Nel 2004 il lavoro

è aumentato, ma

i conti restano in rosso»

inferiore di gran lunga al costo minimo che risulta dall'indagine camerale. Fedi rilancia così ai committenti il messaggio uscito dall'assemblea dei filatori: «Come facciamo a mantenere invariati questi prezzi nel 2005? Significherebbe chiudere».

«Molti hanno cercato comunque di adeguare i macchinari alle nuove esigenze di lavorazione chieste dal mercato — continua Fedi — Hanno fatto investimenti sostenendo sacrifici notevoli. Ma è chiaro che senza un adeguamento dei compensi non sarà più possibile investire. La filiera del cardato è strategica per il distretto, non lo dicono soltanto i filatori, lo si legge anche nel recente documento dell'Unione... I committenti che prendono ordini non remunerativi, danneggiano tutto il distretto». All'assemblea è stato diffuso il cen-

I FILATORI SONO SEMP

368 le filature attive nel 1994

266 quelle in funzione nel 2002

216 le filature attive oggi

32 le aziende che sono state smantellate in due anni

20% l'aumento di fatturato nel 2004, ma senza utili



samento sulle filature cardate in attività al 30 novembre. Sono 216, la metà delle quali fa capo a produttori di tessuti o di filati. L'altra metà sono in proprio, lavorano in contoterzi ma una parte di queste sono «legate» a un solo committente. «Sono me-

no di filature... li per l'industria... si è ridotti... 1994... date. N... 266. O... anni av... filature... mo vi... queste... smante... segnala... sione... Al cor... segnala... per le p... tanto, una vig... se ne v... titolo è... si piace... tre un... al mus... orienta... le rifin

IMPRESA Il commercialista indica le azioni decisive: capitale umano, credito, Cina, complessità
Il futuro del distretto: Brogi «firma» la ricetta delle quattro C

Si chiama la ricetta delle quattro C: capitale umano, credito, Cina, complessità. Pierluigi Brogi, commercialista della Bgs e Partners, docente universitario e fresco autore per Franco Angeli di «Capitale e impresa», è testimone e protagonista per il lavoro che svolge del passaggio strutturale in atto nel distretto. Oltre a essere stato artefice delle prime pionieristiche aggregazioni tra aziende (come quella Aiale-Milior), ha partecipato anche all'ultima indagine dei Giovani industriali sul ricambio tra padri e figli. In occasione della presentazione, prendendo spunto dalla cosiddetta teoria delle tre T (tecnologia, talento che non deve essere fatto fuggire all'estero, tolleranza perché l'integrazione con etnie diverse è una realtà inevitabile), Brogi ha illustrato la sua ricetta per i padri e i figli che

credono nell'impresa: «Quattro C come capitale umano, credito, Cina, complessità. Investire nel capitale umano è fondamentale — ha osservato Brogi — l'esperienza, la professionalità pratese è elevata, qui si realizzano migliaia di bellissime collezioni di tessuti e filati... Poi c'è il credito: vanno individuate nuove modalità di accesso al credito, va riscoperta la finanza locale. La terza C è ovviamente la Cina: va vista come un'opportunità, organizzandosi per sfruttarla. Infine, la quarta C come complessità: oggi siamo più preparati, ma fare impresa in Italia è molto difficile anche per l'eccessiva legislazione che grava sulle aziende, per quanto si stia gradualmente tentando una deregulation verso una maggiore libertà d'impresa».

S.V.



ALTA FEDELTA'

di Pierluigi Brogi*

Questo titolo mi è ispirato da un amico che mi consiglia "alte letture", e che, quale giovane industriale è uno dei principali attori di un'impresa di famiglia nella quale si sta attuando un graduale e ben gestito passaggio generazionale. Alta fedeltà verso un nome (quello di famiglia), verso un brand, verso un padre che sente la propria azienda come un figlio, verso un progetto da poter tramandare ai propri eredi.

Le aziende familiari costituiscono una categoria molto diffusa nella maggior parte dei sistemi economici, in special modo nel distretto industriale pratese, anche se quelle che mantengono la stessa proprietà da almeno due generazioni sono una piccola minoranza. (Mediamente solo 15 imprese su 100 raggiungono la terza generazione).

L'anima delle PMI e dei sistemi locali è stata ed è costituita da una generazione di imprenditori che si "sono fatti da soli", hanno fondato e cresciuto (con le attenzioni e le cure che si riservano ai figli) le proprie aziende, utilizzando tutte le proprie energie, capacità di innovazione e fiuto nell'affare. Questo genere di imprenditore ha basato il suo successo commerciale su una solida cultura del prodotto e sulla flessibilità, sul controllo dei costi e la qualità dei processi produttivi. In questo senso molti imprenditori sono riusciti ad ottenere una sicura affermazione sul mercato locale e internazionale. Gli osservatori più scrupolosi però da tempo fanno osservare che le aziende sono poco sfruttate in termini di funzioni: mancano di managerialità nella gestione e subiscono, più che guidare, le evoluzioni del mercato. La vita delle PMI-azienda familiare è rimasta incentrata sulla figura del cosiddetto titolare, dell'imprenditore "self made man", dedito al lavoro e al sacrificio per la propria impresa, colui che si fa portatore di un nome, il nome di famiglia riconosciuto dall'intero distretto, e orgoglioso di condurre i propri figli verso la propria azienda.

E' a tutti evidente che l'attuale fase recessiva in cui si trova il distretto pratese, accompagnata dalle ristrettezze della borsa e dai venti di guerra, è destinata a lasciare tracce profonde che incideranno sulla struttura del sistema industriale. La necessità di cambiare per continuare ad essere competitivi sul mercato interno e internazionale, per agevolare l'introduzione di prodotti nazionali sui mercati emergenti e contrastare l'assalto dei paesi in via di sviluppo, è alla base delle scelte future dei nostri imprenditori giovani e meno giovani. Il passaggio generazionale diventa elemento di riflessione, talvolta di crisi, un momento cruciale a causa della difficoltà di "passare il comando"; spesso viene esorcizzato o semplicemente rimandato nel tempo, con il risultato che l'operazione diventa più difficile.

Il passaggio generazionale va quindi preparato, fidelizzando i figli al progetto del padre, prevedendone i rischi da affrontare e le opportunità da cogliere. Sarà necessaria un'analisi degli aspetti legati al business della famiglia; uno studio sullo sviluppo della strategia del ricambio generazionale; la preparazione del ricambio; il cambio della guardia; l'orientamento e la formazione del nuovo successore.

Si dovrà provvedere a un'attenta analisi del mercato maturando una "visione" d'insieme, per poi passare alla definizione della "missione" che si intende perseguire e alla definizione della struttura organizzativa adeguata alle scelte precedentemente assunte.

La gran parte degli imprenditori, fedeli alla propria azienda quanto ai propri affetti, ha dato un volto nuovo al sistema economico italiano ed ha già raggiunto o è prossima all'età in cui le energie non sono più quelle di una volta e l'apertura al nuovo mercato meno spiccata. (Si calcola che il 43% del totale degli imprenditori italiani ha più di 60 anni).

Il passo successivo è quello di lasciar emergere il possibile successore, di trasmettergli un patrimonio di valori, di esperienze e strategie aziendali perché possa con le proprie ali far continuare a volare il sogno realizzato dal padre. Passare il comando dell'impresa ai figli non si dimostra sempre la scelta giusta, in quanto non è provato che le doti dei "padri" siano trasmissibili geneticamente ai figli, e che i figli abbiano le stesse vocazioni e la stessa disponibilità a sacrificarsi dei padri.

La scelta di non voler continuare l'attività di famiglia può dipendere da diverse cause: in primo luogo la presenza di più eredi che non riescono per tanti motivi a trovarsi in accordo, in secondo luogo un'azienda ormai prossima al tramonto in cui nemmeno più la famiglia crede, infine altre scelte di carriera e affermazione professionale intraprese dai figli.

I fattori critici di successo su cui un imprenditore può agire per migliorare il passaggio generazionale sono molti e legati in particolare alla struttura

organizzativa.

La combinazione di tali fattori (propensione alla delega, dinamicità del settore, accentramento dei poteri, propensione all'apertura, ingresso progressivo, capacità del singolo, presenza di consulenti esterni, presenza di altri manager) influenza direttamente la modalità con cui viene portata a compimento la transizione generazionale. Occorrono, tra l'altro, cultura di impresa e conoscenza di strumenti di finanza innovativa affinché il passaggio generazionale sia sereno per la famiglia e utile per l'impresa.

Considerati gli elementi di cui sopra, la presenza di eredi capaci e il possesso della maggioranza del capitale da parte della famiglia, si possono definire le principali tipologie di passaggio generazionale.

Una prima ipotesi è la successione completa (dove dopo il passaggio generazionale l'impresa rimane di proprietà della famiglia).

Molto spesso i figli prima di affrontare la successione dell'impresa preferiscono crearsi un percorso formativo alternativo, che comprenda oltre a una laurea, anche un'esperienza di lavoro in aziende estere: questo permette loro di approfondire la conoscenza del funzionamento di attività sottoposte a normative commerciali e organizzative diverse e il contesto economico in cui lavorano, oltre all'apprendimento della lingua straniera.

Il problema principale, in questa ipotesi, è causato dalle caratteristiche personali del fondatore e dei successori. Il business nasce, cresce, si evolve, si tramanda di padre in figlio... talvolta declina con l'imprenditore, e il figlio che subentra al padre nella guida dell'azienda si trova a dover rilanciare e ripensare il business paterno.

La gestione di un'azienda oggi è molto più complessa rispetto ad alcuni anni fa, tra l'altro per la presenza di normative più rigide (sicurezza sul lavoro, privacy, sistema bancario molto più prudente) quindi la vita di un'impresa familiare non può più pesare su un'unica figura.

Se l'erede è unico il problema della scelta del successore non si pone, se si è in presenza di più eredi si possono creare conflitti per le diverse aspettative che questi possono avere.

Una seconda ipotesi potrebbe essere quella di non affrontare il problema e semplicemente vendere l'azienda.

In questo modo, se l'azienda ha un valore riconosciuto sul mercato (BRAND) o un prodotto di nicchia, si potrà incassare il capitale accumulato in un'intera esistenza e lo si potrà trasmettere ai figli in una forma più semplice, sia in termini di suddivisione che di impegno.

Un'ulteriore ipotesi, tra le più impegnative consiste nella separazione tra proprietà e gestione (SPIN OFF). In questo caso, la mancanza di successori o se quelli presenti non hanno le capacità o l'interesse nel proseguire l'attività, potrebbe intervenire un manager interno o esterno con la possibilità per la famiglia di rimanere azionista o intestatario del solo patrimonio immobiliare. Due approcci alla questione potrebbero essere il Temporary Management e il LBO (Leveraged Buy-Out), o MBO (Management Buy-Out). Nel primo caso il Temporary Management, Contract Management, Manager in affitto, sono sinonimi di una professione che si sta sempre più diffondendo. Sono solitamente liberi professionisti "free-lance" o in società, provenienti spesso da esperienze manageriali, che prestano la loro attività tramite un contratto con obiettivi e tempi programmati. E' ideale il loro impiego in azienda in situazioni di discontinuità, una tra queste è senz'altro il passaggio generazionale, dove il Temporary Manager può svolgere funzioni di facilitatore del dialogo tra imprenditore uscente e entrante o funzioni di "Tutor" dell'imprenditore entrante.

Essere fedeli al progetto di famiglia non implica solo essere dotati di capacità, ma anche essere capaci di guadagnarsi la stima e il rispetto degli altri, con umiltà e serenità.

Il successo di colui che prenderà le redini della azienda di famiglia dipenderà da quanto crede nel progetto del padre, che dovrà diventare la base per la costruzione del suo progetto.

* docente a contratto di Ragioneria Generale e Applicata presso l'Università degli studi di Firenze, sede di Prato Marketing Tessile Abbigliamento



CARRIERE | GIRO DI POLTRONE

CHI VA DOVE

GIANNI CORIANI

AL TOP DI UNICREDIT BANCA D'IMPRESA



Unicredit Banca d'impresa ha completato la squadra manageriale con due nomine di vertice. Al condirettore generale, **Gianni Coriani** (foto), è stato affidato il ruolo di direttore generale. Da luglio sostituirà **Mario Aramini**. Arriva, invece, dal gruppo Cir **Antonio Marano** che guiderà l'unità Grandi gruppi della banca.

GIANLUCA ARTONI

UN PARTNER IN PIÙ PER FULLSIX



Gianluca Artoni (foto), già manager di Fullsix, passa a ricoprire il ruolo di partner nell'agenzia di marketing relazionale. Artoni ha maturato esperienze nella consulenza aziendale in gruppi quali Andersen Consulting (ora Accenture), Sapient e Pivotal Italia.

MARCO PAGANINI

OPTIMO RAFFORZA IL COMMERCIALE



Optimo, azienda che opera nel document e workflow management, ha annunciato la nomina di **Marco Paganini** (foto) alla carica di direttore commerciale. Paganini ha iniziato la sua carriera in Ibm, per poi passare in Xerox e Lexmark Italia.

GUIDO SCARFÒ

L'INTERNAZIONALE DI FMR ART'È



Nell'ambito del suo piano di sviluppo internazionale, Fmr Art'è ha annunciato l'ingresso di **Guido Scarfò** (foto) nel gruppo (editoria di alta gamma). Scarfò proviene da American

Express e in Fmr Art'è si occuperà dello sviluppo internazionale del gruppo e del lancio del marchio negli Usa.

DIRK ZUMBANSEN

DA EMI MUSIC A GLOBAL MEDIA



Global Media, operatore mondiale nei servizi di online marketing, ha un nuovo direttore finanziario (cfo). Si tratta di **Dirk Zumbansen** (foto), ex Emi Music Germania, dove era responsabile del dipartimento finanzia.

Precedentemente aveva lavorato nel gruppo Bertelsmann.

Professionisti

di Giovanni Francavilla



GIANNI, L'IMMOBILIARISTA

Un complesso immobiliare da 11 mila metri quadrati di uffici a due passi dalla Pontina a Roma. Un'operazione da 48,5 milioni di euro. Da una parte, l'acquirente Jp Morgan; dall'altra il venditore, un fondo immobiliare di cui Jp Morgan è advisor. In mezzo, lo studio legale Gianni, Origoni Grippo (nella foto, il senior partner **Francesco Gianni**) e la divisione Investment di Roma di Gva Redilco, consulente e intermediario di Jp Morgan nell'operazione.



GRIMALDI VARA LA FLOTTA DI PESENTI

Nome in codice: Project Sider Navi. Valore dell'operazione: 26 milioni di dollari. Tanto ha dovuto sborsare il gruppo Italcementi per acquisire una partecipazione pari al 20% di Sider Navi (joint venture tra Duferco, Nina Finance, Premuda e Rs Shippin-Romeo Group). Ad assistere il gruppo guidato da **Carlo Pesenti** è stato lo studio legale Grimaldi, con il team composto dal partner **Alberto Dubini**, **Alessia Gazzano** (foto) e **Chiara Fimmanò**.



MASCHIETTO E MAGGIORE, ANCORA INSIEME

Lei 38 anni, lui 36. Sono la più giovane coppia nel panorama milanese degli studi legali. Si sono conosciuti nello studio legale di Ashurst di Milano e adesso **Eva Maschietto** e **Massimo Maggiore** (foto) hanno deciso di mettersi in proprio con un loro studio. Maschietto, ex socio e capo del dipartimento Real Estate di Ashurst, dopo un anno passato a Londra come manager del gruppo Ge è tornata alla professione legale, incontrando l'ex collega Maggiore che ha lasciato Ashurst, ma non la cattedra alla Bocconi di Milano.

ELEZIONI FORENSI IN RITARDO GIOVANI LEGALI ALL'ATTACCO

Il rinnovo dei vertici del Consiglio nazionale forense (Cnf) va per le lunghe. Gli ordini forensi locali avrebbero dovuto procedere all'elezione del consigliere nazionale 15 giorni prima della scadenza del triennio di consiliatura, avvenuta il 21 maggio scorso. Inevitabile, a questo punto, che il Cnf chieda il regime di prorogatio. Ipotesi che ha mandato su tutte le furie, **Gaetano Romano**, presidente dell'Anpa, che ha preso carta e penna per chiedere al ministro della Giustizia **Clemente Mastella** di fare luce sul ritardo delle elezioni forensi. Secondo il numero uno dell'associazione dei giovani legali italiani, infatti, «c'è un immotivato alone di segretezza in ordine alle elezioni» da parte del Consiglio presieduto da **Guido Alpa**.

CONSULENTI FISCALI: AITC SCEGLIE BGS

Ingorro tra i professionisti e i consulenti fiscali in Italia. L'ultimo sbarco in Italia è quello del network professionale Aitc (Association of international tax consultant), gemmazione dell'International Fiscal Association (Ifa). Per l'Italia è stato selezionato lo studio Bgs & Partner di Prato, con i delegati **Pier Luigi Brogl** e **Simone Martini**.