

Il passaggio generazionale questione cruciale

# LE NUOVE SFIDE DEL CAPITALISMO FAMILIARE BRESCIANO

**Paolo Chiari** · amministratore delegato di Clarium srl

**I**mpresa, fabbrica e famiglia sono molto spesso un tutt'uno, intrecciate in maniera indistinguibile, nell'Italia che produce. Se prima della guerra le aziende a Brescia sono grandi e focalizzate su specifici settori strategici (produzione di energia, estrazione mineraria, veicoli industriali, armi, carpenteria pesante), con la ricostruzione piccole imprese famigliari prendono vita negli ambiti più disparati dei beni di consumo: dai manufatti per edilizia ai casalinghi, dai prodotti alimentari all'arredamento, il tessile e il commercio, campi nei quali il fabbisogno di capitali finanziari era limitato. Oggi, a distanza di 70 anni, alcune di quelle aziende, cresciute e sviluppate, fanno grande la nostra provincia. Se guardiamo ai numeri, in termini di occupazione il peso delle pmi in Italia è pari a circa il 45%,

(valore più che doppio rispetto alla media europea), la piccola e media industria concorre per più del 70% alla formazione del valore aggiunto.

C'è un tema che in questi anni si affaccia in modo preponderante ed è quello del ricambio generazionale, che non riguarda solo passaggio di quote e cariche, ma è espressione di un trasferimento del patrimonio di competenze aziendali storiche da integrarsi con la grande spinta generata dalla rivoluzione digitale che sta sconvolgendo modelli di produzione, rapporti con i clienti e gestione delle persone. Il capitalismo familiare sta vivendo una fase di profonda evoluzione e

*«Non ci sono scorciatoie  
Il cambiamento  
va gestito  
altrimenti  
si è vittime»*



**Paolo Chiari**  
A.d. di Clarium

gli imprenditori hanno ben capito che, per continuare ad essere delle eccellenze, serve certamente innovare il proprio prodotto ma, ancora di più, rinnovare l'idea di azienda familiare riconoscendone alcuni limiti e superandoli.

Non ci sono scorciatoie. O si gestisce il cambiamento o se ne diventa vittime. L'Italia, e Brescia in primis, rappresentano per le multinazionali estere terra di conquista, dove, a prezzi relativamente scontati, rintracciare piccoli poli di eccellenza da acquisire e sviluppare. In questi anni il numero di operazioni di investitori stranieri è cresciuta in modo esponenziale, sia in buy side che in sell side. Imprenditori che solo pochi anni fa ritenevano inimmaginabile fare acquisizioni o aprire il capitale sociale a terzi, oggi ci chiamano per essere supportati in questo percorso, sempre emotivamente molto coinvolgente. La ricetta per poter continuare a competere non è semplice: prevede alcuni fondamentali ingredienti quali la separazione del «family risk» dal «business risk», lo sviluppo e l'attrazione di competenze manageriali di alto profilo, la crescita dimensionale, sia per linee interne che tramite operazioni straordinarie quali fusioni ed acquisizioni aggregative. Brescia in questo è pronta?