

# PRIMO PIANO



## 20 COVER STORY

Massimo Perini si racconta sulle colonne di *Patrimoney*: la formazione, la professione ed il futuro. Tre chiavi di lettura per conoscere e comprendere il nuovo ruolo del consulente finanziario che deve diventare patrimonialista. Dopo le recenti crisi economiche, i prossimi scenari normativi con la MIFID 2 che entrerà in vigore a gennaio 2018 e le "nuove" strutture familiari, i clienti hanno la necessità di essere seguiti, ascoltati e soprattutto tutelati per tutte quelle esigenze anche latenti legate al patrimonio. È chiaro che il professionista non può improvvisarsi ma deve essere in grado di definire idonee strategie per il cliente, per la sua famiglia e per la sua impresa.

Il tema passaggio generazionale non può e non deve essere circoscritto all'azienda e ai professionisti che seguono l'imprenditore. Il gestore bancario deve farsi carico di questo argomento che non è solo economico ma anche culturale. I grandi gruppi bancari si sono sintonizzati e hanno adeguato i propri sistemi facendo di un problema una preziosa opportunità. Altre banche, soprattutto quelle di dimensioni inferiori, sono invece lontane da questi obiettivi con tutto quello che ne consegue poi in termini di crescita industriale del nostro territorio. Queste in sintesi le affermazioni di Carlo Arlotta Dottore Commercialista e Revisore Contabile e Partner di Consilia Business Management.



## 65 PASSAGGIO GENERAZIONALE



### 89 DARIO LATROFA

Il trust per aiutare i terremotati? Sì, è possibile: ce lo spiega Dario Latrofa, fondatore dello Studio Legale Tributario Latrofa e della MIDA Trust Company s.r.l.



### 89 GIUSEPPE LEPORE

Cosa hanno in comune Barcellona Pozzo di Gotto, Accumuli ed Amatrice? Giuseppe Lepore, fondatore dello Studio Tributario Lepore e della Trust Company Writ & Trust s.r.l.



### 89 MASSIMO PISCETTA

Per la filantropia e il business il trust può essere un valido strumento: ce lo racconta Massimo Piscetta titolare associato dello Studio Mazzoleni & Piscetta.



### 91 CARMINE CARLO

Obiettivo: conquistare la squadra del Napoli con un trust. Ci pensa Carmine Carlo, presidente di MPO Trustee S.p.A. e Fondatore del Napoli Supporters Trust.

# I RISCHI BANCARI LEGATI AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

a cura della redazione

Il tema del passaggio generazionale non può essere affrontato a senso unico. Gli istituti di credito hanno anche le loro responsabilità e possono rappresentare un punto di forza per gli imprenditori e le loro famiglie. Sul punto, Patrimoney ha intervistato Carlo Arlotta, partner di Consilia Business Management.

## Quali sono i rischi legati al passaggio generazionale?

I rischi sono legati principalmente a due temi. Il primo è riferito alla cultura aziendale; di frequente le vecchie generazioni fanno fatica a conciliare le necessità delle nuove con riferimento soprattutto alle esigenze espresse dal mercato nazionale ed internazionale. Non considerare questi aspetti rappresenta sicuramente un rischio perché non consente alla realtà aziendale di strutturarsi e svilupparsi in modo adeguato per rispondere alle esigenze di mercati sempre più dinamici e competitivi. Il secondo aspetto è relativo invece alla governance aziendale. Se le grandi dinastie imprenditoriali sono state educate ed indirizzano le nuove leve verso percorsi specifici per il passaggio generazionale, le piccole e medie imprese spesso non sono strutturate né preparate. Risorse e competenze presenti nell'ambito familiare non sono sempre sufficienti a garantire competitività e crescita. L'ingresso di manager - o addirittura di soci non familiari - potrebbe essere visto come critico. È evidente che tutto questo rappresenti un grosso rischio in termini di potenziale crescita o mantenimento dell'azienda in un mercato sempre più complesso.

## Quanto tempo deve restare in azienda il manager esterno?

L'esigenza è quella di colmare un gap esistente e questo può avvenire non

necessariamente attraverso l'inserimento in azienda di manager a tempo indeterminato. Il passaggio generazionale è un processo articolato che, coinvolgendo diversi attori comporta un necessario coordinamento tra management esterno e famiglia, spesso considerando tutte le linee di successione imprenditoriale. Per far funzionare i processi di ricambio occorrono quindi regole definite e condivise, con manager o una squadra in grado di organizzare e strutturare il funzionamento della macchina operativa e rafforzare gli impulsi necessari e far divenire la nuova generazione sempre più preparata ed autonoma.

## Quali sono invece i rischi bancari legati al passaggio di testimone?

Talvolta le banche sottostimano i rischi e le opportunità connesse al passaggio generazionale, tanto da non considerarla una variabile critica alla stregua di altre che sono classificate e ben valutate. I rischi sono riconducibili ai danni che il passaggio non pianificato può generare. Le banche potrebbero, invece, avere un ruolo molto rilevante. Salvo alcune grandi banche che hanno creato piattaforme organizzate, i piccoli intermediari, che seguono generalmente le piccole e medie imprese, non sono specializzati in materia di valutazione e organizzazione del ricambio generazionale. Anche qui il tema è di natura culturale e stavolta riguarda il gestore della banca: sarebbe sufficiente, come stanno facendo i grandi gruppi bancari, incrociare i dati e aggregare le informazioni disponibili con le esigenze, magari contrapposte, delle singole aziende già clienti. È un lavoro che obbliga ad investire per avere diverse competenze, ma è davvero molto interessante. È una nuova frontiera nella consulenza delle banche.

**Talvolta le banche sottostimano i rischi e le opportunità connesse al passaggio generazionale**

## CARLO ARLOTTA

Partner  
Consilia Business Management



## E le criticità relazionali tra fondatore e figlio?

Nella mia esperienza professionale ho potuto individuare principalmente una "doppia tipologia" di figli. La prima nutre un profondo rispetto, che spesso si trasforma addirittura in "riverenza", verso il fondatore tanto da non metterne mai in dubbio le scelte operative e strategiche, accontentandosi di ruoli secondari o di poco prestigio pur di non contraddire le decisioni del genitore. La seconda, all'opposto, è a volte "arrogante" o "eccessivamente intraprendente" tanto da mettere a rischio la stessa continuità aziendale con scelte poco razionali e condivise. Per entrambe i casi, a mio avviso, solo un professionista terzo e indipendente può valorizzare al meglio le competenze interne alla famiglia o incanalare nel modo più corretto le energie positive delle nuove leve.



Protezione Patrimoniale

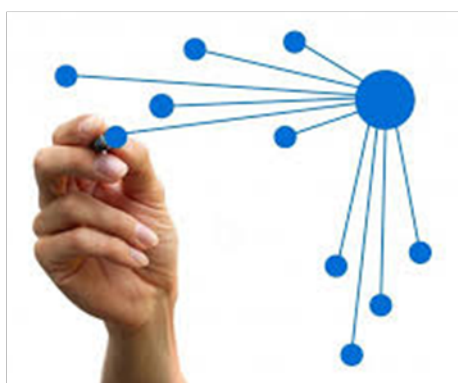
Sviluppo e  
internazionalizzazione

Passaggio generazionale

Finanza per la crescita

Innovazione strategica

M&A e Partnership



**Consilia Business Management S.r.l.**  
**Milano - Corso Europa, 13**



+39 02 87389370



segreteria@consiliabm.com



www.consiliabm.com

