



00

DELOITTE

ROBERTO H. TENTORI

PRESIDENTE DI

DELOITTE & TOUCHE SPA

PICCOLE MEDIE IMPRESE FRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E PASSAGGIO GENERAZIONALE

In Italia esistono 4.500.000 imprese delle quali solo 23.000 hanno più di 50 dipendenti.

Il vasto reticolo di piccole e medie imprese contraddistingue la struttura produttiva dell'economia italiana.

Il settore della moda, dell'auto, del design, della chimica e del tessile sono solo alcuni degli esempi di immagine tipica di una capacità imprenditoriale italiana vincente, moderna e, non ultimo, riconosciuta in tutto il mondo.

Il made in Italy rappresenta un brand affermato ovunque, dietro il quale si celano le capacità innovative delle aziende italiane e quelle organizzative dei loro manager.

In questo contesto, sono principalmente due i punti di attenzione verso i quali gli imprenditori più dinamici stanno rivolgendo la loro attenzione: l'internazionalizzazione e la gestione del passaggio generazionale.



Dott. Tentori, che valutazione dà della situazione economica Italiana?

Descrivere la situazione Italiana in poche parole è un esercizio impossibile, tuttavia possiamo dire che il nord Italia, che rappresenta il cuore pulsante del motore economico nazionale, è un nodo di attrazione internazionale per la ricchezza prodotta e per il grado di partecipazione ai flussi dell'economia globale. La Lombardia è un polo tradizionalmente aperto agli scambi mondiali, pronto a cogliere e a valorizzare tutte le opportunità emergenti dalla crescente integrazione con i mercati esteri, rispondendo efficacemente alle

sfide poste da un contesto internazionale sempre più competitivo. Una recente ricerca di Deloitte sugli investimenti britannici in Italia, prodotta in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano e la British Chamber of Commerce for Italy, conferma questo punto.

Gli investimenti nella regione Lombardia sono decisamente superiori rispetto a quelli operati nelle restanti regioni italiane.

La grande sfida a cui si andrà incontro anche in questa Regione è quella di restare competitivi con una moneta forte e nel contempo incrementare la distribuzione di ricchezza. Elemento quest'ultimo che l'Italia, nei passati decenni, ha dimostrato di saper gestire con grande equilibrio.

Quali sono le conseguenze dell'internazionalizzazione del business per le PMI?

Alcune PMI formano i distretti industriali italiani, sono specializzate in differenti fasi della produzione e sono collegate tra loro da intensi rapporti di sub-fornitura.

Dal punto di vista funzionale e organizzativo, questa forma di distribuzione del lavoro favorisce l'efficienza dell'intero sistema di produzione locale, ma può rappresentare una limitazione al cambiamento. Tuttavia, la globalizzazione ha fatto sì che la contiguità fisica non sia più una condizione *sine qua non* delle filiere produttive e dei raggruppamenti distrettuali.



ROBERTO H. TENTORI, PRESIDENTE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE DELOITTE & TOUCHE SPA

Se in passato la presenza in un dato spazio di alcuni fattori - capitale finanziario, sociale, umano - era essenziale per innescare il processo di sviluppo, oggi questi elementi possono essere più distribuiti sul territorio.

Si favoriscono così aggregazioni maggiormente efficienti e si riduce il rischio di un esaurimento precoce delle capacità dei distretti industriali.

Quali Stati attraggono maggiormente l'interesse dell'imprenditore italiano e quali sono i motivi?

Le aziende italiane prediligono i mercati europei e quelli nord-americani.

La medesima considerazione vale per i paesi emergenti che offrono, inoltre, un basso costo del lavoro e una tassazione favorevole alle imprese.

I Paesi del BRIC - Brasile, Russia, India e Cina - ad esempio, offrono vantaggiose opportunità di investimento, nonostante alcuni rischi che devono essere attentamente valutati.

Può delineare meglio questi rischi?

Se le opportunità connesse all'investimento all'estero sono note a tutti, così non è per i rischi connessi a questa operazione.

L'imprenditore deve, infatti, confrontarsi con una normativa locale (fiscale e societaria) a lui sconosciuta, spesso complessa, quasi sempre molto protettiva nei confronti degli imprenditori locali e deve tener conto di numerosi aspetti culturali ed organizzativi prima di avviare il proprio business lontano dalla propria sede.

Un suggerimento che è valido per tutte le iniziative estere, indipendentemente dal paese scelto, è quello di farsi assistere da professionisti locali conosciuti, di alto standing e se possibile legati a brand internazionali.

**Può delineare meglio questi rischi?**

Se le opportunità connesse all'investimento all'estero sono note a tutti, così non è per rischi connessi a questa operazione. L'imprenditore deve, infatti, confrontarsi con una normativa locale (fiscale e societaria) a lui sconosciuta, spesso complessa, quasi sempre molto protettiva nei confronti degli imprenditori locali e deve tener conto di numerosi aspetti culturali ed organizzativi prima di avviare il proprio business lontano dalla propria sede. Un suggerimento che è valido per tutte le iniziative estere, indipendentemente dal paese scelto è quello di farsi assistere da professionisti locali conosciuti, di alto standing e se possibile legati a brand internazionali.

Questa scelta può sembrare la più costosa, ma è senza dubbio quella più sicura. Essendo presente in 140 paesi con più di 165.000 professionisti, Deloitte è in grado di seguire le iniziative delle aziende italiane ovunque nel mondo, garantendo nel contempo la stessa alta qualità professionale e una profonda conoscenza delle realtà locali.

Passiamo invece al tema del ricambio generazionale: come viene solitamente gestito e che tipo di supporto può offrire Deloitte?

Il ricambio generazionale costituisce in molti casi uno dei problemi più difficili da affrontare nell'ambito delle "famiglie di imprenditori".

La presenza di quello che io definisco il "complesso dell'eternità", che molti illuminati capostipiti imprenditoriali hanno, oppure una numerosa frammentazione di potenziali "pretendenti al trono" possono rappresentare un forte ostacolo alla continuità della proprietà e, a volte, anche dell'azienda.

Ritengo che l'imprenditore debba, prima di tutto, decidere se far entrare i propri figli in azienda al completamento del ciclo di studi, oppure se, come è auspicabile, spingerli a fare altre esperienze di lavoro come dipendenti di terzi, per poi rientrare con un know-how diversificato e consolidato. La situazione tende a complicarsi, tuttavia,

nel caso in cui non ci siano eredi.

Quanto più questi capi azienda sono affermati imprenditori, infatti, tanto meno sono disposti a delegare poteri decisionali a manager professionisti.

L'errore più comune che viene commesso in questo caso è di non saper cogliere il momento giusto per attuare il cambio generazionale, rischiando di trovarsi poi costretti a "svendere" l'azienda.

Personalmente ritengo che in molti casi l'imprenditore, ad un certo punto, debba evolvere da "socio di capitali e di opera", a solo "socio di capitali", lasciando questa seconda area in gestione a manager professionisti.

Rientra nella normalità dell'attività di Deloitte accompagnare le Piccole Medie Imprese in questa delicata fase di ricambio generazionale e di crescita sul mercato.

La quotazione in Borsa, per esempio, costituisce una delle ipotesi di crescita più interessanti che può accompagnare la successione al comando: l'approdo su un mercato regolamentato rappresenta sempre, per un imprenditore, la possibilità di raccogliere capitali freschi per far fronte ai propri piani di sviluppo e di acquisizione, ma anche di procedere ad un esame critico della propria struttura organizzativa al fine di fare un salto di qualità.

Certo è che gli obblighi derivanti da tale scelta pesano sull'azienda sia in termini economici e organizzativi sia in termini di rispetto delle regole del mercato pubblico.

Da questo punto di vista, l'Expandi e il MAC offrono soluzioni interessanti, visto che si tratta di mercati che hanno saputo minimizzare questi impegni.

DELOITTE

Via Tortona,25
20144 MILANO

Tel. 02 83322111
Fax 02 83322112

Chi è Deloitte?

Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi alle imprese in Italia, dove è presente dal 1923. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative. I servizi di audit, consulting, tax e legal e financial advisory sono offerti da diverse entità giuridiche, diverse società e studi professionali specializzati nelle diverse tipologie di servizi e tra loro separate e indipendenti, ma tutte facenti parte del Network Deloitte.

Le stesse oggi contano oltre 2.700 professionisti, i quali assistono i clienti nel raggiungimento di livelli d'eccellenza grazie alla fiducia nell'alta qualità dei servizi, all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale.

Settori di attività del Network Deloitte

- **Aviation & Transport Services**
- **Consumer Business**
- **Energy & Resources**
- **Financial Services Industry**
- **Life Sciences & Health Care**
- **Manufacturing**
- **Public Sector**
- **Technology, Media & Telecommunications**

Tipologia di servizi offerti dal Network Deloitte:

- **Audit:** revisione e organizzazione contabile
- **Consulting:** consulenza strategica, organizzativa e tecnologica, risk management, business process outsourcing
- **Enterprise Risk Service:** internal audit, regulatory compliance, sicurezza, privacy, it audit, risk advisory services
- **Financial Advisory Services:** fusioni, acquisizioni, finanza straordinaria d'impresa, due diligence, reorganization services, indagini conoscitive, forensic e fraud prevention
- **Legal:** assistenza legale nelle aree di diritto societario, commerciale, amministrativo, del lavoro e della previdenza sociale, M&A
- **Tax:** consulenza fiscale e societaria in ambito nazionale ed internazionale
- **Extended Business Service:** implementazioni ERP SAP e Oracle, Application Management e Technology Integration

Deloitte.