

Gli eventi di **CORRIERE IMPRESE**

di **Gianni Favero**

PADOVA Il valore di un'azienda è l'azienda stessa. Il fondatore è visceralmente innamorato di quello che fa e di come lo fa, ed è questo che ama mostrare e raccontare. Ma un investitore guarda solo il valore di quello che compra, il «piccolo» che rese il Veneto la locomotiva d'Italia negli anni Ottanta adesso è invisibile, la dimensione è microscopica, non può reggere di fronte ai colossi della concorrenza globale.

Fra i molti toccati, è questo il concetto che ha fatto ieri da spina dorsale all'evento «Imprese venete al bivio. Comprare, vendere o aggregarsi», proposto da Corriere imprese a Padova e strutturato per consentire un confronto tra

**In platea**

Il pubblico che ha assistito ieri in Villa Ottoboni, a Padova, all'evento di Corriere Imprese «Fare squadra per crescere, le case history e i protagonisti» condotto da Alessandro Zuin, Corriere Imprese, e Paolo Gubitta, università di Padova e Cuaa

Un partner per la crescita? «Va scelto prima della crisi»

imprenditori, consulenti aziendali e manager del mondo del credito sui modi con cui – alla fine la sintesi è questa – il prezioso know how della manifattura di casa nostra può mettere a terra un dialogo con i grandi capitali globali, montagne di soldi che cercano una collocazione e di cui di sicuro, in questo momento, nel mondo non c'è carenza. Il capitale va aperto. Ma siamo pronti a fare questo salto? C'è la maturità per «alzare la testa dal torio» e comprendere che l'azienda deve continuare a vivere e a crescere anche se non ci sono discendenti diretti interessati a portarla avanti? A guardare i numeri, comunque, pare che su questo siamo bene avviati, se è vero che il 17% di tutte le operazioni di Merger & Acquisition in Italia, nel 2025, è stato registrato nel Nordest, in termini assoluti 277. I fondi hanno investito otto miliardi contro i tre di dieci anni fa. È l'inizio di un fenomeno.

«Siamo molto attenzionati perché proprietari di un grande know how in un mercato molto competitivo – sottolinea Alberto Baban, presidente della Fondazione Nord Est e co-autore di un'indagine su fusioni e acquisizioni – ma per gli investitori stranieri siamo piccoli. Sta di fatto però che le imprese-target diventano più grandi dopo l'investimento, vengono riunite con lo schema del buy and build», cioè piattaforme realizzate aggregando una alla volta realtà con business complementari da coordinare e nelle quali, spesso, i vecchi proprietari rimasti con una quota di minoranza, sono inclini a reinvestire.

Certo, è l'osservazione di Andrea Cortellazzo, partner dello studio di consulenza padovano Cortellazzo & Soatto, questo deve avvenire «quando l'azienda è in salute. Se comincia un po' di crisi è

Imprenditori e manager a confronto sul futuro del modello veneto: «Le piccole aziende devono guardarsi intorno»
La ricerca dei capitali, la valutazione del momento e le diverse strade da esplorare

**Alberto Baban**

Siamo molto osservati perché proprietari di un grande know how in un mercato molto competitivo, ma per gli investitori stranieri siamo piccoli. Sta di fatto però che le imprese-target crescono dopo l'investimento

già tardi per questi ragionamenti. Il mio invito è cominciare a mettere da parte la storia imprenditoriale fatta di sovranità del «paron» al 100%. Il tema da affrontare, insomma, si accoda Paolo Gubitta, docente di organizzazione aziendale all'università di Padova, è «come preparare le famiglie ad affrontare in maniera competente il momento del trasferimento della leadership. A guardare l'azienda in maniera disincantata e ad iniziare ad esplicitare i propri valori per individuare partner che ne abbiano di affini».

Lo scambio di informazioni e suggestioni tra chi abbia compiuto certi passi e altri che siano ancora incerti «è il motivo principale per il quale organizziamo questi eventi – sottolinea da parte sua Alessandro Russello, responsabile del Corriere del Veneto che, con Alessandro Zuin, coordinatore di Corriere imprese e della tavola rotonda, ha avviato l'incontro – e non mancano mai i casi nei quali più di un imprenditore mi ferma, e dice: «Oggi ho imparato qualcosa». E tra gli imprenditori con un'esperienza in questioni di M&A per il confronto di ieri ne sono stati scelti tre che hanno avuto approcci diversi.

Jacopo Pertile, co-fondatore della tech-company Azzurro Digitale, riconosce come, con l'avvio di una spin-off che doveva concretizzare una piattaforma di gestione dell'organico delle aziende, replicando un'esperienza iniziale svolta su una grande

I protagonisti

Andrea Cortellazzo
Il mio invito è iniziare a mettere da parte l'idea di sovranità del «paron» al cento per cento



Silvia Moretto
Abbiamo acquisito un gruppo in Sudamerica per poter continuare ad essere riconoscibili



Leonardo Rigo
L'imprenditore va aiutato nella scelta: non è detto sia quella di dare l'azienda ai figli

azienda veneta, la necessità di capitali di terzi si fosse fatta irrinunciabile. Luca Adriani, presidente di Fas International, realtà dei distributori automatici di cibi e bevande, ha riferito della recente cessione del 75% del capitale ad un fondo esterno. Questo, tuttavia, non senza aver riflettuto sulla possibilità di vedere, un domani, l'azienda portata avanti dai discendenti e aver riconosciuto che questo non sarebbe stato possibile. Dunque, «senza il lutto al braccio», il passaggio del controllo era apparsa come la soluzione migliore.

Capovolta, invece, l'azione di DB Group, colosso della logistica di Montebelluna (Treviso), di cui è amministratore delegato Silvia Moretto: «Abbiamo acquisito un gruppo in Sudamerica con cui storicamente lavoravamo da molti anni – riferisce – per poter continuare ad essere riconoscibili rispetto ai servizi che diamo, in un momento di grande incertezza internazionale, e presenti in aree come Messico, Costa Rica, Colombia, Perù, Panama e Brasile».

Sul lato banche, Giuseppe Pucci, amministratore delegato e direttore generale di Banca Akros, riconosce che «finanza ce n'è per tutti e per tutti i gusti. Ma c'è il mercato dei capitali che appare latitante, assistiamo ad aziende che escono dalla borsa anziché entrare. La borsa valorizza meno le imprese rispetto ai Private equity e al di sotto dei 200 milioni di fatturato un'azienda è invisibile agli investitori».

Leonardo Rigo, infine, direttore generale di Banca Aletti, ritiene che «un gruppo bancario debba aiutare un imprenditore a trovare la soluzione più adatta, alla individuazione del percorso che sarà poi la sua scelta, e aiutarlo poi con gli strumenti necessari. Di recente abbiamo accompagnato in questo un titolare d'azienda il quale, dopo una serie di ragionamenti, ha serenamente concluso non fosse il caso di inserire i propri stessi figli in un percorso di continuazione».