

e-KONomy

RACCONTARE L'IMPRESA PER CRESCERE



Bianchi e Nardi: Third Generation

Pelletterie Bianchi e Nardi

Pagina 6

Editoriale

Il passaggio generazionale: cos'è e come pianificarlo (Parte 3)

pagina 2

Notizie

News dalle imprese

Pagina 9

Prossimi appuntamenti

Convegni, conferenze e seminari nel mese di Giugno 2015

Pagina 10

REDAZIONE


Via Masaccio, 191
50132 Firenze
Tel. 055 5535405
Fax. 055 4089908
info@kon.eu

I dati relativi ai destinatari della Newsletter vengono utilizzati esclusivamente per l'invio della pubblicazione e non vengono ceduti a terzi per nessun motivo. Resta ferma la possibilità per l'interessato di esercitare i diritti di cui all'articolo 13 della legge 675/96.



 @kongroup

 [linkedin.com/company/kon-spa](https://www.linkedin.com/company/kon-spa)

 www.kon.eu
www.lamerchant.it



Editoriale_

Il passaggio generazionale: cos'è e come pianificarlo (Parte 3)_

Di Vincenzo Ferragina_

Questo editoriale è l'ultimo di una "mini serie" di articoli volti ad approfondire alcune riflessioni sulla pianificazione del passaggio generazionale e soprattutto anche a presentare alcuni strumenti per ricevere un supporto in fase di diagnostica nella comprensione della situazione di partenza e della alternativa "da manuale" più ragionevole.

Nel presente editoriale approfondiremo la terza situazione ovvero le possibili alternative in presenza anche di un patrimonio extra aziendale o solo di quello aziendale al fine di risolvere i rapporti tra futuri eredi in situazione conflittuale cercando di offrire in conclusione dell'articolo un quadro riassuntivo delle varie strategie.

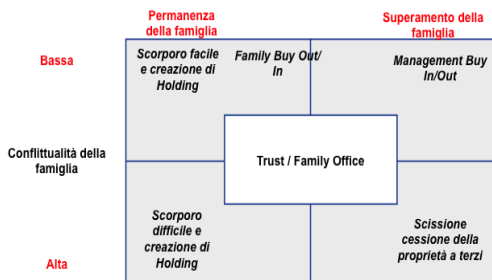
La predisposizione di un patrimonio extra aziendale di importo strettamente collegato al valore dell'impresa, può essere una soluzione per liquidare i familiari che desiderano lasciare l'impresa per problemi personali o per il venir meno di un rapporto di fiducia con gli altri familiari senza, per questo, dover far leva sul patrimonio aziendale mediante la distribuzione di riserve, l'abbattimento del capitale sociale, l'acquisto di azioni proprie oppure allargando l'ingresso a nuovi soci estranei alla famiglia.

In base all'entità del patrimonio extra aziendale e al grado di conflittualità nei rapporti tra i membri della famiglia si possono individuare alcune efficaci ipotesi di soluzione delle diverse situazioni di contesto:

		Rapporti tra i familiari	
		Non Conflittuali	Conflittuali
Disponibilità patrimoniali del sistema famiglia impresa	Elevate	Lasciare libertà di scelta ai successori	Procedere alla liquidazione dei soci
	Ridotte	Operare per mantenere un clima di fiducia	Creare una maggioranza solida (o vendere l'impresa)

Si identificano quattro opzioni alternative che possono supportare l'imprenditore in una prima idea sulla strada da seguire. La gamma delle soluzioni è ampia, dalle situazioni di tipo collaborativo a quelle più drastiche di vendita dell'azienda e di divisione del ricavato.

Una volta diagnostica la situazione di partenza ed identificata le opzioni in base alle soggettività dell'impresa, del patrimonio e del grado di conflittualità è necessario definire, anche con il ricorso ad operazioni di finanza straordinaria, il percorso e gli strumenti da seguire. Anche in questo caso è possibile ricevere degli spunti metodologici di soluzioni incrociando da una parte la conflittualità e dall'altra la possibilità di permanenza o meno della famiglia. Si aprono vari scenari sintetizzati nella tabella seguente e poi sinteticamente commentati:



Lo scorporo e la creazione di una Holding di famiglia rappresentano una soluzione finanziaria che comporta la permanenza della famiglia proprietaria alla quale viene riconosciuta la legittimità del ruolo imprenditoriale ricoperto.

L'azienda assume la configurazione organizzativa di un Gruppo con al vertice una Holding familiare, la quale rappresenta la sede dove la famiglia assume le sue decisioni svolgendo una funzione di pianificazione e di coordinamento. I vantaggi di tale scelta sono diversi:

- le decisioni strategiche spettano alla Holding, la quale svolge il ruolo di cassaforte e di soggetto deputato al coordinamento dei flussi finanziari all'interno del Gruppo;
- le decisioni di tipo operative sono assunte dai singoli familiari a cui è stata affidata la gestione di singole aree di business;

- coloro che non sono interessati a partecipare attivamente alla vita dell'impresa, ma che vogliono comunque mantenere il ruolo proprietario, attraverso la holding possono continuare a definire le linee strategiche ma in un contesto più sereno rispetto alle singole imprese controllate.




Nel caso in cui i rapporti familiari siano estremamente conflittuali, la creazione di una Holding di famiglia può rappresentare una soluzione provvisoria, attuabile nella speranza che l'elevato livello di conflittualità presente tra i familiari venga ridotto attraverso una netta separazione dei compiti e delle responsabilità attribuite agli stessi. Tentativo che se dovesse fallire a causa del permanere dell'alto grado di conflittualità tra i familiari, troverà una soluzione con le altre operazioni finanziarie.

Nel caso in cui il conflitto tra i familiari non sia elevato è possibile ipotizzare anche operazioni di family leveraged, cioè fondate sul ricorso al meccanismo della leva finanziaria:

- il **leveraged family buy-out (LFBO)**: in cui l'acquisizione viene effettuata dai familiari che già avevano la qualifica di soci dell'impresa obiettivo;
- il **leveraged family buy-in (LFBI)**: in cui l'acquisto è attuato da membri della famiglia che in precedenza non erano soci della target.

Le tecniche di family buy out/in consentono di acquisire un'impresa o suoi singoli rami, avvalendosi di consistenti fondi erogati da intermediari finanziari in relazione al valore patrimoniale delle attività aziendali ed alle capacità dell'impresa target di generare flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa e dalla dismissione di attività non ritenute più strategiche.



 @kongroup
 linkedin.com/company/kon-spa
 www.kon.eu
 www.lamERCHANT.it

I vantaggi di tali operazioni sono:

- la costituzione di un nocciolo duro di familiari - soci capace di indirizzare l'impresa verso percorsi strategici condivisi dal gruppo proprietario, riducendo gli effetti distorsivi che la deriva generazionale comporta;
- lo sfruttamento della leva fiscale in quanto permettono di trasformare in liquidità il valore delle attività patrimoniali che, qualora fossero assegnate, sarebbero assoggettate ad un regime di tassazione di rilevante entità;
- il favorire l'implementazione di attività di programmazione e controllo in quanto diventa indispensabile la stesura di budget e documenti formali da cui sia desumibile l'effettiva situazione finanziaria, patrimoniale ed economica.

È possibile ipotizzare delle soluzioni che prevedano il superamento della famiglia. Queste soluzioni infatti contemplanò l'ipotesi in cui la famiglia esce non solo dalla gestione dell'impresa, ma anche dalla proprietà sia a causa dell'elevata conflittualità, sia per la mancanza di una leadership riconosciuta.

Le operazioni possibili sono:

- il leveraged management buy-out (LMBO): in cui il soggetto acquirente è identificato tra i manager che provengono dalla medesima impresa oggetto di acquisizione;
- il leveraged management buy-in (LMBI): in cui la parte acquirente è costituita da manager esterni all'impresa, anche se probabilmente operanti presso aziende fornitrici o concorrenti e perciò in grado di valutare le prospettive economiche-finanziarie dell'azienda target;
- la cessione a terzi estranei alla famiglia e/o al management.
- La scissione.



Per quanto riguarda la scissione, questa rappresenta una soluzione attraverso la quale i diversi rami dell'azienda sono conferiti a società appositamente costituite, possedute e controllate in autonomia dai singoli membri della famiglia.

Altre due soluzioni che possono essere considerate indipendentemente dal grado di conflittualità e di permanenza del grado familiare sono:

- il Trust;
- il Family Office.

Il Trust consiste in un istituto giuridico che consente il trasferimento solo formale della proprietà, da parte di un soggetto (*settlor*) il quale pone sotto il controllo di un altro (*trustee*) determinati beni o diritti nell'interesse di un terzo (*beneficiary*) che rimane il sostanziale proprietario e ne gode i frutti.

I motivi per i quali l'imprenditore decide di far ricorso al Trust possono essere diversi:


- non vuole farsi carico della divisione del patrimonio tra gli eredi, lasciando a questi ultimi la possibilità di deciderne la divisione nel tempo;
- evitare di assistere a conflitti tra gli eredi;
- indivisibilità del patrimonio.

I vantaggi del Trust per la successione sono ravvisabili:

- nella libera scelta degli eredi;
- nella possibilità di far beneficiare generazioni successive agli eredi;
- nel consentire la libera determinazione delle quote da assegnare ai beneficiari;
- nel poter escludere eredi legittimi;
- nel poter evitare eventuali litigi tra beneficiari o eredi scontenti.

 @kongroup

 linkedin.com/company/kon-spa

 www.kon.eu
www.lamerchant.it



 @kongroup

 [linkedin.com/company/kon-spa](https://www.linkedin.com/company/kon-spa)

 www.kon.eu
www.lamerchant.it

Il Family Office consiste in un servizio fornito da società specializzate nella gestione integrata, riservata ed imparziale di patrimoni familiari diversificati e di rilevante entità le quali, tramite la presenza di team dotati di competenze multidisciplinari, divengono l'unico interlocutore della famiglia deputato ad affrontare e a risolvere ogni aspetto inerente l'amministrazione del patrimonio e le ampie problematiche che interessano a vario titolo la famiglia stessa.

Il core business del Family Office è di fatto riconducibile ad una prestazione di servizi diversificata e focalizzata sulle specifiche esigenze della famiglia che vanno da quelle finanziarie, a quelle di formazione professionale, a quelle legali e tributarie, fino a quelle che si riferiscono alla sfera intergenerazionale ed alla gestione dei rapporti all'interno della famiglia stessa.

Il Family Office, di norma, opera attraverso un consiglio consultivo composto da esperti, da uomini di fiducia della famiglia e dal capo della famiglia stesso, che si riunisce a scadenze regolari per analizzare lo stato degli interessi familiari e la loro evoluzione, formulando analisi e raccomandazioni e verificando i risultati delle scelte operate.

Il Family Office permette all'imprenditore di detenere un costante controllo della situazione patrimoniale globale, consentendogli al contempo di affrontare con maggiore tranquillità sia la gestione dei rapporti interfamiliari che più propriamente il governo dell'impresa.

Il ricorso al Family Office può, pertanto, garantire la tutela dei molteplici e variegati interessi dei membri della famiglia che non partecipano al governo dell'impresa, sollevando al contempo l'imprenditore e quei familiari che invece ricoprono ruoli operativi in azienda da compiti non direttamente inerenti il core business.

BIANCHI E NARDI
1946

Pelletterie Bianchi e Nardi

Bianchi & Nardi: *Third generation_*

Di Vincenzo Ferragina_



Dante, Bianchi e Nardi 1946



Manzoni, Bianchi e Nardi 1946

Negli ultimi numeri abbiamo parlato di passaggio generazionale ed in particolare dei fattori critici di questa fase naturale ed essenziale nella vita di un'azienda. In questo articolo "chiudiamo il cerchio" sul passaggio generazionale presentando la coinvolgente e emozionante storia di un'azienda storica che sta affrontando con successo il passaggio generazionale della terza generazione.

Dalle borse che conquistarono Guccio Gucci sino alle forniture per molti grandi marchi internazionali, la storia di Bianchi e Nardi inizia nel 1946 in un piccolo laboratorio fiorentino dall'intuizione e dalla passione di Mario Bianchi e Aldemaro Nardi.

borsa finita.

Raccontava Aldemaro, di nove anni più giovane: "Mario Bianchi fu il mio primo maestro e mi insegnò a fare fodere e borsellini, a ricoprire le cerniere di pelle e a montarle. Mi mettevo al banco e piano piano imparavo a incernierarle".

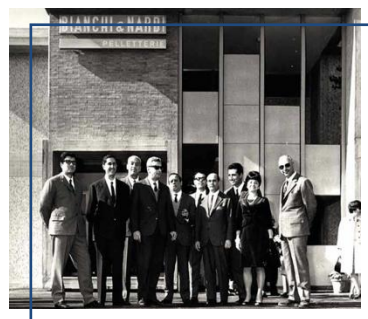
Già durante la guerra la fama dei due maestri pellettieri si sparse in città. E la notizia arrivò anche alle orecchie di Guccio Gucci, allora specializzato in selle per cavalli e alla ricerca di fornitori per le sue borse. "La pelle nel '41 era introvabile", ricordava Aldemaro Nardi, "allora preparai cinque borsette di feltro, le misi in valigia e mi presentai da Gucci. Lo incuriosii perchè ero giovane, guardò e riguardò le borse, notò le cuciture fatte a regola d'arte e alla fine mi comprò tutta la produzione".

“

Già durante la guerra la fama dei due maestri pellettieri si sparse in città.


”

Amici oltre che soci, i due avevano cominciato a collaborare fra loro prima che la società avesse una sua identità giuridica. Bianchi era famoso per le sue "mani d'oro", insuperabile nel trasformare uno schizzo in un modello, un pezzo di pelle in una



La foto del giorno dell'inaugurazione.

FOCUS



Adesso tocca ai trentenni insediarsi nel consiglio d'amministrazione e caricarsi delle principali responsabilità manageriali.

Adesso tocca ai trentenni insediarsi nel consiglio d'amministrazione e caricarsi delle principali responsabilità manageriali:

- **Gabriele Bianchi**, responsabile amministrativo;
- **Giulia Bianchi**, responsabile ufficio legale.
- **Laura Nardi**, presidente e account manager;
- **Alessandro Nardi**, responsabile produzione;
- **Andrea Nardi**, responsabile dell'approvvigionamento e qualità della materia prima.

La crescita della Bianchi e Nardi continua col passaggio del testimone a Marco Nardi, Massimo Nardi e Mauro Bianchi, i figli dei fondatori che, all'inizio degli anni '90, evolvono l'azienda in una holding con due business distinti: alla tradizionale produzione di borse in rettile e nappe a marchio proprio, si affianca la realizzazione di collezioni di alta qualità per conto terzi che permettono all'azienda di operare a livello internazionale.

Nel 1965, il costante sviluppo dell'attività porta a trasformare il laboratorio artigiano in una vera e propria azienda, dotata di un nuovo e avanzato stabilimento a Scandicci (Firenze) che ancora oggi è il cuore pulsante della Bianchi e Nardi.

Un'azienda proiettata al futuro come Bianchi e Nardi non poteva smentire se stessa sul piano della *governance* aziendale. Il passaggio generazionale, che per molte imprese del Made in Italy costituisce una tappa drammatica, è stato invece affrontato di slancio come un'occasione di crescita da cogliere al volo. Appena insediato il nuovo consiglio di amministrazione ha preso la decisione di sbarcare sul mercato del *luxury* con un proprio brand, pur continuando a produrre per conto dei grandi gruppi mondiali del lusso.



La
manifattura,
oggi come
allora, è
sempre stata
italiana,
anzi
fiorentina.

Nasce con Bianchi e Nardi 1946 la nuova collezione di borse in pellami pregiati dove forme, materiali e lavorazioni si uniscono in un prodotto d'alta gamma, simbolo della qualità e della tradizione pellettiera fiorentina. Una scelta coraggiosa che attinge a un capitale umano, ad un sapere artigianale e a un'organizzazione industriale con pochi paragoni. Contemporaneamente il gruppo ha aderito al programma Elite di Borsa Italiana per avvicinarsi al mercato dei capitali e accelerare l'internazionalizzazione.

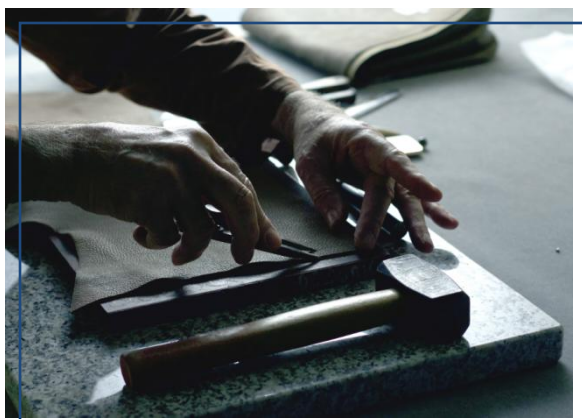
La storia di Bianchi e Nardi costituisce un'eccezione nel panorama industriale italiano, non solo perché la società venne costituita sulla base della stima reciproca che legava fra loro due amici come Mario Bianchi e Aldemaro Nardi ma soprattutto perché quel

patrimonio di fiducia e di amicizia si è conservato intatto per tre generazioni e per quasi settanta anni cercando sempre di focalizzarsi e valorizzare i contributi positivi e le capacità ed attitudini di ognuno nell'ambito dello spirito di "squadra".

Queste peculiarità adesso consentono alla società di raccogliere la sfida della globalizzazione dei mercati e della competizione internazionale senza rinunciare a quelle abilità artigianali che da sempre hanno differenziato l'azienda fiorentina. Un esempio fra tanti: l'utilizzo magistrale della pietra d'agata per diamantare la pelle del coccodrillo ben sapendo che tutti i pezzi tagliati saranno diversi l'uno dall'altro, ma che una volta uniti daranno vita ad un oggetto unico e prezioso.

Con oltre 30 milioni di euro di ricavi (+15,8%) ed un Ebitda Margin dell'11,4%, dati 2014, Bianchi e Nardi è a tutti gli effetti uno dei protagonisti della pelletteria italiana. Lo conferma il moderno stabilimento di Scandicci con una capacità produttiva di circa 80mila pezzi all'anno. Lo certificano sia l'adozione di tecnologie avanzate di progettazione della produzione e sviluppo del campionario, sia le tecnologie per il controllo e sia il sofisticato sistema informatico che connette l'azienda alle numerose "botteghe" dell'indotto, tutte dell'area di Firenze. Perché ogni borsa va costruita con abilità, passione e pazienza.

Per Bianchi e Nardi il Made in Italy è un elemento essenziale del Dna aziendale da cui non si può prescindere. La manifattura infatti, oggi come allora, è sempre stata italiana, anzi fiorentina.



News dalle imprese

Geox: nel primo trimestre, i risultati allungano il passo_

Geox – Ricavi consolidati in salita per Geox, che, nel primo trimestre 2015 mostrano un incremento del 4,7% (2,5% a cambi costanti) a 281 milioni di euro. Le calzature, spiega la nota che accompagna i conti, hanno rappresentato il 90% dei ricavi consolidati, attestandosi a euro 252,8 milioni, con un aumento del 9% rispetto al primo trimestre 2014. L'abbigliamento è stato pari al 10% dei ricavi consolidati raggiungendo euro 28,2 milioni, rispetto a euro 36,5 milioni del primo trimestre 2014.

GEOX

In salita anche l'utile netto che arriva a 12,5 milioni, +24,6% dai 10 milioni nel primo trimestre 2014.

• Fonte: *Teleborsa*, 14 Maggio 2015.

Dal 1 Giugno 2015 nasce Toscana Aeroporti S.p.A.



AdF/SAT – Società Aeroporto Toscano (S.A.T.) Galileo Galilei S.p.A. ("SAT") e Aeroporto di Firenze S.p.A. ("AdF") informano che in data 25 Maggio 2015 l'atto di fusione relativo alla fusione per incorporazione di AdF in SAT (la "Fusione") è stato iscritto presso i Registri delle Imprese di Pisa e Firenze.

Il procedimento che ha portato alla Fusione si è quindi positivamente concluso e la Fusione ha efficacia dal 1° giugno 2015, data in cui SAT ha mutato la propria denominazione in "Toscana Aeroporti S.p.A.", con sede in Firenze. Gli effetti contabili e fiscali della Fusione decorreranno, invece, dal 1° gennaio 2015.



• Fonte: <http://finanza.lastampa.it/>, 25 Maggio 2015.

Mondo TV: importante contratto in America Latina

Mondo TV – Importante nuovo contratto per Mondo TV. La società ha annunciato che la propria controllata Mondo TV Spain è stata incaricata da SD Cinematografica S.r.l., società con sede in Roma attiva nella produzione di documentari per la televisione, della distribuzione di un ampio spettro di propri prodotti in America Latina, Spagna, Portogallo e Stati Uniti (in lingua spagnola). L'incarico di distribuzione prevede l'esclusiva a favore di Mondo TV Spain. Il contratto ha durata di un anno automaticamente rinnovabile.



• Fonte: <http://www.investireoggi.it/>, 20 Maggio 2015.

Prossimi appuntamenti

4th Lugano Commodity & Shipping Forum



8-9 Giugno 2015 – Palazzo dei Congressi, Lugano.

4th LUGANO COMMODITY & SHIPPING FORUM

Il Lugano Commodity Forum (LCF) è il più importante evento dedicato ai traders di commodity e agli investitori.

L'evento è organizzato nella parte italiana della Svizzera e prevede la partecipazione dei maggiori relatori internazionali in materia.

Banking Day 2015

15 Giugno 2015 – Hotel Principe di Savoia, Milano.

BANKING DAY 2015

Non saranno solo gli aspetti legali e di compliance a dettare il ritmo della prossima trasformazione delle grandi banche popolari in società per azioni. Dietro questa storica (e controversa) riforma, c'è un fortissimo impulso al cambiamento dettato non solo dalle nuove esigenze dei soci, ma anche dai nuovi modelli di business e dalle relative strutture procedurali e organizzative che si renderanno possibili, attenuando ma non cancellando del tutto il requisito della mutualità tipico del modello popolare. Dai nuclei stabili di azionisti alle attuali regole di governance, dal nuovo ruolo dei comitati alle più recenti procedure industriali, ecco come la nuova ex popolare potrà cambiare innovando.

Milano Finanza, in collaborazione con The Boston Consulting Group, organizza il Banking Day 2015.



In collaborazione con



Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk & Supervision 2015

23 e 24 Giugno 2015 – Palazzo dei Congressi, Viale della Pittura, Roma.

UNIONE BANCARIA E BASILEA 3 – RISK & SUPERVISION 2015

Abi organizza, come ogni anno, l'evento che rappresenta il punto di riferimento dell'industria bancaria su questi temi, fornirà le risposte più attese con il supporto dei regulators italiani ed europei, degli accademici, delle società di consulenza e IT e naturalmente con il forte coinvolgimento di tutti i professionisti che nelle banche lavorano ogni giorno su queste materie.

Per maggiori informazioni sul convegno ABI:

<http://www.abieventi.it/eventi/2173/unione-bancaria-e-basilea-3-risk-supervision-2015/>

