



Forbes
INSIGHTS

a cura di Giancarlo Cortese, partner di Biscozzi Nobili & Partners

L'opportunità del cambiamento

Le acquisizioni di partecipazioni o l'ingresso di nuovi soci alterano gli equilibri della compagine societaria. Per evitare i conflitti interni, è cruciale il ruolo dei consulenti finanziari e legali

Nella vita di un'impresa societaria ci possono essere passaggi che determinano un cambiamento radicale. Fra questi le aggregazioni di due imprese distinte, conseguite mediante compravendita di partecipazioni sociali. Iniziative di questo tipo, che configurano la cosiddetta 'crescita per linee esterne', possono favorire il conseguimento di vari obiettivi in tempi più rapidi rispetto alla 'crescita organica': maggiori dimensioni, nuovi mercati, competenze, strumenti e tecnologie, diversificazione del portafoglio, etc. Il punto è evidente con riferimento all'integrazione delle varie articolazioni dell'impresa (produzione, logistica, commerciale, amministrativa). Tuttavia il tema si pone spesso, ancor prima, a livello della compagine societaria. Non è questo il caso di un'acquisizione avente a oggetto l'intero capitale sociale: in tale ipotesi, l'aggregazione delle imprese avviene in capo a uno solo degli imprenditori e non si pongono problemi di rapporti tra i soci. Ove invece il passaggio riguardi solo una parte del capitale, a esito del processo entrambi gli imprenditori saranno soci e, pertanto, il successo dell'operazione dipenderà anche dalla loro capacità di mantenere l'equilibrio nei rispettivi rapporti.

Quanto a quelli personali, non trascurabili elementi psicologici possono rendere il passaggio più o meno fluido. E questo è tanto più vero nel caso di imprese che direttamente o indirettamente fanno capo a imprenditori persone fisiche e alle loro famiglie. L'imprenditore che cede una parte del capitale deve accettare che l'impresa non sia più esclusivamente sua e della famiglia, e che egli debba condividere con altri il timone o cedere la propria leadership. D'altro canto, colui che acquista la partecipazione deve essere in grado di assumere il proprio ruolo all'interno



Giancarlo Cortese

della società, tenendo conto di questo passaggio cruciale per il socio venditore, sia se ha acquistato una partecipazione di minoranza, sia se ne ha comprata una di maggioranza. Quanto ai rapporti di potere, è evidente che l'ingresso di un nuovo socio comporta una riscrittura delle regole di gestione. Nel caso in cui il nuovo socio abbia acquisito il controllo, l'equilibrio dei poteri sarà evidentemente ribaltato a favore dello stesso. Tuttavia, dovranno prevedersi dei presidi a tutela della posizione del socio rimasto in minoranza. Tali presidi dovranno comunque

essere previsti, questa volta a favore del nuovo socio, qualora quest'ultimo abbia acquisito una partecipazione di minoranza.

Di tutti questi aspetti devono tenere conto coloro che, a vario titolo, sono chiamati a dare il proprio contributo al successo dell'operazione: sia le parti stesse della transazione, sia gli advisor finanziari e legali. È dunque cruciale che questi ultimi siano selezionati facendo attenzione sia alle competenze tecniche, sia alla sensibilità e al senso pratico, aspetti indispensabili per conciliare i potenziali conflitti.

LEADER IN AZIONE