

Passaggio generazionale e strategia d'impresa: «È lì che si decide il futuro di un'azienda»

Nata nel 2022 dall'intuizione di Gian Luca Nieddu, MUSE Strategy è oggi una boutique di consulenza strategica di respiro internazionale che assiste gruppi multinazionali italiani ed esteri nei percorsi di sviluppo, con un'attenzione particolare a un nodo spesso sottovalutato: il passaggio generazionale. Infatti, accompagnare le imprese in questo delicato momento è una sfida che va oltre la pianificazione: è un confronto profondo sul futuro dell'identità aziendale stessa ed ai valori che si desidera tramandare attraverso le generazioni successive

di Roberta Imbimbo

Dottor Nieddu, quanto incide il tema del passaggio generazionale nella consulenza strategica d'impresa?

Incide tantissimo! Per noi rappresenta una componente fondamentale nei percorsi di crescita che costruiamo con i nostri clienti. Quando parliamo di strategia di sviluppo per i prossimi 3-5 anni, di lancio di nuovi prodotti, di apertura a nuovi mercati, stiamo inevitabilmente parlando di futuro. E il futuro di un'azienda è strettamente legato a chi ne detiene e gestisce il controllo. Il passaggio generazionale, quindi, non è solo una questione societaria o patrimoniale: è una leva di direzione strategica.

In che senso è strategica?

Perché implica una riflessione profonda su identità, governance e visione. I genitori fondatori, spesso, hanno una naturale propensione alla conservazione: vogliono proteggere ciò che hanno costruito, ed è comprensibile. Ma se i figli riescono ad assumere un ruolo guida, allora può partire un'onda di rinnovamento: nuovi modelli di business, nuove tecnologie, apertura a mercati esteri. Il passaggio generazionale, quando ben orchestrato, può essere il vero acceleratore del cambiamento.

Cosa succede, invece, quando le nuove generazioni non vogliono entrare nell'azienda?

È una realtà che si incontra sempre più spesso rispetto al passato. Ed è un momento critico, perché apre interrogativi sul destino dell'impresa. In questi casi, la nostra

consulenza si sposta su un piano più ampio: si valuta l'ingresso di managers esterni, si ridisegna la governance, si ragiona su possibili cessioni, fusioni o piani successori alternativi (tra i quali rientra anche la quotazione di borsa). Anche qui, il punto centrale è garantire continuità, non solo operativa ma anche valoriale e culturale.

Quali strumenti utilizzate per affrontare queste dinamiche?

Lavoriamo su due livelli che si incrociano tra loro. Da un lato c'è l'analisi tecnico-finanziaria: assetti societari, governance, fiscalità. Dall'altro, c'è il dialogo tra generazioni: facilitiamo il confronto, traduciamo visioni diverse in strategie condivise. È un lavoro che richiede sensibilità, perché si toccano aspetti personali, familiari, emotivi. Ma quando ben accompagnato, tale percorso può generare trasformazioni profonde e durature, proiettate nel futuro.

Cosa può fare un imprenditore quando ha un progetto di sviluppo, ma non le risorse per sostenerlo autonomamente?

In realtà oggi, c'è una strada che si

sta facendo sempre più concreta per molte realtà imprenditoriali, soprattutto quando il fondatore non dispone delle risorse necessarie per sostenere da solo i progetti di crescita o quando non ci sono eredi pronti ad assumere subito il comando dell'azienda: l'apertura del capitale. Il passaggio generazionale non è solo un tema di successione interna, ma anche di visione strategica esterna. Ci sono imprenditori che hanno idee chiare, progetti di espansione, magari vogliono aprirsi a nuovi mercati, digitalizzare l'azienda, lanciare nuovi prodotti. Tutte queste iniziative hanno un costo e richiedono specifiche risorse, e spesso il socio fondatore non ha la forza finanziaria per sostenerlo in autonomia. In tali casi, MUSE Strategy affianca le imprese a cominciare dalla valutazione delle possibili opzioni: dal crowdfunding alla ricerca di un socio industriale, fino all'apertura del capitale attraverso strumenti come il private equity o anche la quotazione in Borsa, laddove vi siano i presupposti. Tuttavia, prima di parlare di finanza, è fondamentale aiutare l'imprenditore a chiarire dove vuole portare l'azienda, quali competenze servono in termini

di know-how e quali risorse occorrono per raggiungere quell'obiettivo. Solo dopo aver definito questa visione d'insieme, si potrà allora ragionare sull'ingresso di nuovi capitali.

In conclusione, che ruolo vuole avere MUSE Strategy in questo processo?

Vogliamo essere un partner di fiducia, quasi più un "consigliere" che non un "consulente", capace di aiutare l'imprenditore e la sua famiglia a leggere con lucidità il presente e a costruire con coraggio il futuro. Il passaggio generazionale non è solo una fase da attraversare, bensì è un'occasione per ripensare la rotta dell'impresa. E noi siamo lì per dare il nostro contributo

