

Fare impresa

Il confronto e l'analisi

Età economica e potenziale Così si può calcolare il vero valore di un'azienda

Il forum. A Villa Sucota il dibattito incentrato sulle Pmi del territorio Bini (Bocconi): «Necessari strategia limpida, dati certi e controlli ferrei»

MARIA GRAZIA GISPI

Il nesso tra ciclo vitale e flussi futuri al centro del dibattito di Villa Sucota. Bini (Bocconi): «La crescita non è un valore assoluto, serve un modello sostenibile»

Nella splendida ed evocativa cornice di Villa Sucota a Como, si è tenuta la seconda edizione del forum economico dedicato a «Il valore dell'impresa. Capitali e innovazione per start-up, crescita e scale-up». L'evento, organizzato dallo Studio Ramiro Tettamanti Associati in collaborazione con ACB Valutazioni e la piattaforma ComoInsight, ha riunito una vasta platea di imprenditori, accademici, investitori e professionisti d'impresa. L'obiettivo dei lavori è stato quello di analizzare i fattori che determinano e proteggono il valore del tessuto industriale e produttivo, con una particolare attenzione all'ecosistema delle piccole e medie imprese del territorio lariano.

Mauro Bini, ordinario dell'Università Bocconi e rappresentante di ACB Valutazioni, ha introdotto una chiave di lettura innovativa circa il ciclo vitale delle organizzazioni: «l'età anagrafica dice unicamente quando un'impresa è nata, mentre l'età economica ci dice in quale specifica fase del proprio ciclo competitivo, finanziario e manageriale l'impresa si trovi realmente», ha spiegato Bini nel



L'età economica è il parametro chiave per posizionare un'impresa

corso del suo intervento. «Questa fondamentale distinzione è assolutamente decisiva perché due aziende nate nel medesimo anno possono trovarsi oggi in fasi completamente differenti: crescita, maturità, declino o rilancio».

Secondo il professore, la valutazione del valore d'impresa non può e non deve in alcun modo appiattirsi su logiche puramente meccaniche o sulla mera analisi dei risultati passati «ma deve saper leggere con lungimiranza il modello di business, la sostenibilità effettiva dei flussi finanziari futuri, la complessità della struttura finanziaria, il rischio competitivo

e la complessiva capacità di adattamento al mercato», ha rimarcato il docente nel contesto di Villa Sucota. «Per le start-up



Mauro Bini

il valore è spesso intrinsecamente legato a prospettive future, alla tecnologia proprietaria e al mercato potenziale del domani; per le imprese mature contano invece molto di più la continuità dei flussi di cassa, la solidità della governance e la resilienza organizzativa. Il valore, in sintesi, non è mai una fotografia statica: è una lettura squisitamente prospettica della capacità dell'impresa di generare risultati robusti nel tempo».

Il nucleo della tesi espressa

da Mauro Bini poggia sulla necessità di trasformare l'espansione dimensionale in un processo stabile. «Il valore dell'impresa non nasce semplicemente dalla crescita fine a se stessa, ma dalla capacità manageriale di trasformare quella medesima crescita in struttura organizzativa permanente», ha continuato il relatore. «Aumentare il fatturato, la dimensione aziendale o la quota di mercato non significa affatto, e in modo automatico, creare valore stabile per gli azionisti. La crescita si trasforma in valore reale solo quando è sostenuta da una strategia limpida, da dati certi, da un controllo ferreo, dalla cassa, da processi definiti e da responsabilità chiare. La finanza premia le imprese leggibili. Banche, investitori, fondi e mercati alternativi chiedono imprese capaci di raccontare numeri, rischi, prospettive e modelli di governo».

Mauro Bini ha poi lanciato un monito molto chiaro al mondo delle piccole e medie imprese a controllo familiare, tipiche del distretto lariano: «una buona impresa che non sa rendersi pienamente comprensibile all'esterno rischia seriamente di restare del tutto esclusa dai capitali disponibili sul mercato». L'intervento ha toccato anche i momenti più complessi della vita aziendale, evidenziando come persino le situazioni di tensione finanziaria o di ristrutturazione possano essere affrontate

Le imprese a Como e Lecco

Consistenza numerica totale

Alla fine del 2025 nell'area lariana si contano complessivamente **70.415 imprese registrate**

Ripartizione territoriale

Il tessuto imprenditoriale è suddiviso tra le **46.389 attività** della provincia di **Como (65,9%)** e le **24.026 di Lecco (34,1%)**

Contrazione dello stock

Rispetto all'anno precedente si registra un **calo complessivo del 2,3%**, fortemente condizionato dalle procedure di cancellazione d'ufficio

Crescita delle società di capitale

Sotto il profilo della forma giuridica, aumenta la solidità del sistema con le società di capitale che **salgono al 33,6% del totale**

Prevalenza delle ditte individuali

La struttura produttiva di base rimane fortemente legata alla **presenza di imprese individuali e a conduzione familiare**

Frammentazione nel settore edile

Nel comparto delle costruzioni, che conta **oltre 11.500 ditte**, più di 2 casi su 3 sono rappresentati da imprese individuali

Diffusione delle micro dimensioni

Il tessuto economico locale è caratterizzato da una netta prevalenza di **piccole realtà dimensionali comprese tra i 3 e i 9 dipendenti**

Dinamica demografica positiva

Al netto delle cancellazioni d'ufficio, il saldo tra nuove iscrizioni e cessazioni "naturali" chiude in positivo con **+545 unità**

Impresa, capitali e scale-up La giornata di studi a Como

Si è svolta a Villa Sucota a Como la seconda edizione dell'evento «Il valore dell'impresa. Capitali e innovazione per start-up, crescita e scale-up». L'importante giornata di studi e networking, svoltasi il 24 giugno scorso, è stata ideata e organizzata dallo Studio Ramiro Tettamanti Associati in stretta collaborazione con ACB Valutazioni e la piattaforma territoriale ComoInsight. I la-

vori, moderati nelle sessioni principali da Giovanni Casartelli, si sono articolati in diverse tavole rotonde che hanno coperto l'intera filiera della gestione aziendale. Tra i protagonisti degli interventi della sessione mattutina figurano Luca dè Angelis (TEF Tech Europe Foundation), Ivan Parisi (ComoNExT), Alberto Camusso (Jacobacci Avvocati), Stefano Peroncini (Eureka Venture

I FATTORI CHIAVE

Aumentare il fatturato? Può diventare un rischio

Strategia, modelli economico-finanziari e controllo di gestione: gli strumenti essenziali per evitare che lo sviluppo dimensionale consumi la cassa aziendale. Aumentare i volumi d'affari senza un'adeguata pianificazione può paradossalmente mettere a rischio la stabilità di un'azienda. Questo paradosso economico è stato il tema centrale del primo focus pomeridiano del convegno di Villa Sucota, intitolato «Costruire la crescita». Esperti e consulenti d'impresa si sono confrontati sulla necessità di introdurre modelli organiz-

zativi rigorosi per evitare che l'espansione commerciale si traduca in una distruzione di valore. Maurizio Ria, di Duke and Kay, ha aperto i lavori distinguendo nettamente il concetto di incremento del fatturato da quello di creazione di valore. Un'impresa può registrare incrementi significativi delle vendite ma, allo stesso tempo, erodere i propri margini a causa dell'aumento incontrollato della complessità interna, dell'ingresso in mercati non presidiati o di un peggioramento della gestione della cassa. La crescita, per generare valore reale, deve essere strutturata e «industrializzata», richiedendo un management dotato di forti

competenze e leadership in grado di tradurre i progetti strategici in esecuzioni operative fluide. Il passaggio dall'idea ai numeri necessita di strumenti di simulazione robusti. Salvatore Basile, dello Studio Cortellazzo and Soatto, ha approfondito i modelli di pianificazione industriale ed economico-finanziaria. Troppo spesso il piano d'impresa viene redatto con l'unico scopo formale di essere presentato agli istituti di credito o ai potenziali investitori esterni. Al contrario, la pianificazione deve essere un processo interno continuativo, che costringe l'organizzazione a verificare la coerenza delle proprie ipotesi di sviluppo. Un piano

industriale corretto non deve vendere ottimismo, ma rendere trasparente e leggibile la traiettoria aziendale, analizzando l'impatto degli investimenti sui flussi di cassa e sulla sostenibilità del debito nel medio termine. A chiudere il cerchio della pianificazione è il controllo di gestione, definito da Clara Corti, dottore commercialista e consulente manageriale, come una vera e propria «grammatica della decisione». Nelle piccole e medie imprese l'introduzione di questi strumenti avviene frequentemente in modo tardivo, solo quando emergono tensioni di liquidità o cali vistosi della redditività. Il controllo deve invece assumere una funzione preventiva e strutturale all'interno della governance. Strumenti quali il budget, il forecast, l'analisi dei centri di costo e la tesoreria previsionale sono indispensabili per superare la cultura del «controllo a vista» basato sulle sole intuizioni dell'imprenditore, garantendo dati univoci, tempestivi e condivisi per correggere la rotta in tempo. **M. Gls.**



Crescere senza pianificazione può essere un fattore di crisi



Oltre il canale bancario Le nuove rotte dei capitali

Le risorse. Dai Search Fund ai Basket Bond promossi da Finlombarda
Sul mercato le possibili risposte concrete alla diversificazione del credito

I dati e gli strumenti della finanza alternativa: dal Venture Capital ai Basket Bond. Il ruolo strategico dei parchi tecnologici e della tutela degli asset immateriali

Il sistema economico comasco si trova davanti a un bivio strategico che richiede l'adozione di canali di finanziamento evoluti e l'integrazione di tecnologie avanzate. Durante la tavola rotonda pomeridiana del convegno a Villa Sucota, un qualificato gruppo di esperti ha delineato la mappa dei capitali a supporto dello sviluppo. Al centro del dibattito vi sono state le soluzioni concrete per colmare il deficit strutturale di molte piccole e medie imprese, offrendo numeri e strumenti operativi capaci di attivare la leva finanziaria e tecnologica.

Un focus rilevante è stato dedicato all'innovazione applicata sul territorio. Ivan Parisi, direttore di ComoNExT, ha illustrato i dati del parco scientifico-tecnologico di Lomazzo, nato dal recupero di un ex cotonificio e divenuto un hub multidisciplinare. ComoNExT dimostra la vitalità dell'ecosistema locale, fungendo da incubatore per start-up e da centro per il trasferimento tecnologico alle Pmi tradizionali.

Secondo i dati emersi, l'interesse degli imprenditori per l'adozione dell'intelligenza artificiale nei processi industriali è in forte aumento, confermando che la digi-



Necessari canali di finanziamento evoluti e tecnologie avanzate

talizzazione non è più un costo ma una leva strategica per competere sulle filiere internazionali.

Sotto il profilo del capitale di rischio, Stefano Peroncin, Ceo di Eureka Venture, ha analizzato i Search Fund come strumento per garantire la continuità aziendale. In Italia, dove il capitalismo familiare è predominante, il passaggio generazionale rappresenta un momento critico che mette a rischio il valore territoriale.

Il Search Fund consente a un giovane manager (searcher) di raccogliere capitali privati, individuare una Pmi sana, acquisirla e guidarla direttamente. Questo meccanismo finanziario permette di evitare la dispersione di competenze e occupazione in

aziende prive di una successione naturale.

Per quanto riguarda il sostegno istituzionale, Rocco Fino ha illustrato le misure promosse da Finlombarda, braccio finanziario della Regione Lombardia. Finlombarda opera come intermediario vigilato creando strumenti a leva capaci di attrarre investimenti privati. Tra i programmi citati figurano i fondi di fondi per il venture capital dedicati a settori ad alta tecnologia (deeptech, biotech, cleantech) e il Basket Bond Lombardia, un programma di emissioni obbligazionarie di distretto strutturato per consentire alle Pmi in possesso di determinati requisiti economico-finanziari di accedere direttamente al mercato dei capi-

tali, diversificando le fonti tradizionali.

Il private credit si sta affermando come fondamentale alternativa al canale bancario ordinario. Giuseppe Semeraro, Sagitta, ha spiegato come le banche, strette da regolamenti sempre più rigidi e standardizzati, faticano a valutare le imprese non perfettamente allineate ai parametri tradizionali.

Il private credit offre soluzioni di debito flessibili in termini di scadenze e garanzie, a patto che l'impresa presenti flussi informativi trasparenti. Andrea Ferrari, Equita, ha aggiunto che il mercato richiede disciplina: la quotazione in borsa impone una trasparenza e una comunicazione finanziaria continuativa, trasformando l'advisor in un partner per l'evoluzione manageriale dell'azienda.

Infine, Alberto Camusso, Jacobacci Avvocati, ha ricordato che l'innovazione necessita di protezione legale per esprimere valore finanziario. I brevetti, i marchi e i segreti industriali devono essere censiti e difesi con rigore.

Un investitore istituzionale, prima di immettere risorse in una start-up o in una scale-up, verifica la titolarità degli asset immateriali e l'assenza di contenziosi. La tutela giuridica si configura così come un pilastro fondamentale dell'architettura del valore d'impresa. **M. Gis.**

©RIPRODUZIONE RISERVATA

Sgr), Rocco Fino (Finlombarda), Giuseppe Semeraro (Sagitta Sgr), Andrea Ferrari (Equita), Walter Bosco (Cherry Bank), Tommaso Tovaglieri (Generalfinance) e Giorgio Aschieri (Studio Righini), seguiti dalla lectio magistrale del Professor Mauro Bini dell'Università Bocconi.

Nel pomeriggio i focus operativi hanno visto i contributi specialistici di Maurizio Ria (Duke and Kay), Salvatore Basile (Cortellazzo and Soatto), Clara Corti, Rino Sodano (Osservatorio 231 Cndcec), Caterina Corrado Oliva (Studio Uckmar) e Mario Brenna (VBA).

tate in modo costruttivo. «La crisi può distruggere valore, ma può anche rivelare dove il valore industriale esiste ancora. Bisogna distinguere tempestivamente le imprese recuperabili dalle situazioni non sostenibili, proteggendo la continuità e le competenze». In conclusione, la visione emersa è quella di un approccio integrato: «Il valore d'impresa è interdisciplinare. Nessuna competenza basta da sola. Finanza, diritto, fiscalità, governance, innovazione, valutazione, controllo e cultura manageriale devono lavorare insieme. È esattamente lì che la crescita diventa un autentico patrimonio del territorio».

©RIPRODUZIONE RISERVATA

Fornitori, fisco e rischi predittivi Il mercato ama la trasparenza

Gli strumenti

I sistemi di controllo interno proteggono l'azienda e ne aumentano l'attrattività verso i mercati. La compliance normativa e i sistemi di controllo interno non devono essere considerati solo come degli adempimenti burocratici o centri di costo, bensì come componenti essenziali dell'infrastruttura del valore aziendale. Il secondo focus della sessione pomeridiana svoltasi a Villa Sucota ha dimostrato come l'adozione di presidi organizzativi rigorosi rappresenti uno strumento di governo strategico capace di migliorare la qualità delle decisioni e accrescere la credibilità dell'impresa verso l'esterno.

Rino Sodano, presidente dell'Osservatorio 231 del Cndcec, ha analizzato l'evoluzione del D.Lgs. 231/2001, evidenziando

come i modelli organizzativi abbiano assunto una funzione sempre più ampia nella mappatura dei rischi. Oggi un'azienda non può limitarsi a monitorare i propri confini interni, ma deve estendere i controlli lungo tutta la filiera produttiva, presidinando i rischi generati da appalti e fornitori esterni tramite clausole contrattuali e audit mirati. In questo contesto, l'Organismo di Vigilanza si configura come un concreto supporto alla protezione del patrimonio aziendale.

Sul fronte della gestione del rischio fiscale, Caterina Corrado Oliva, Studio Uckmar, ha illustrato i vantaggi derivanti dall'adozione del Tax Control Framework, anche su base volontaria. Il rischio fiscale incide sulla reputazione e sulla continuità aziendale. Il TCF sposta il baricentro dal controllo successivo

alla prevenzione, consentendo di mappare le aree sensibili e instaurare un rapporto di trasparenza con l'amministrazione finanziaria, riducendo l'incertezza per gli investitori.

Mario Brenna, Viganò Brambilla e Associati, ha spiegato che tali assetti richiedono flussi informativi e indicatori predittivi forniti dal controllo di gestione. Senza dati prospettici sulla cassa e sui margini, la governance rimane priva di efficacia pratica. Giovanni Casartelli, Studio Ramiro Tettamanti Associati, ha concluso i lavori ribadendo l'utilità concreta di questi strumenti: ogni impresa, indipendentemente dalle dimensioni, deve saper rispondere con chiarezza a domande fondamentali su chi decide, con quali informazioni e con quale visibilità sui rischi, costruendo assetti proporzionati e vivi. **M. Gis.**

Scuole e imprese alleate Il piano di ComoInsight

Territorio

Avvicinare scuole e università ai fondamentali dell'economia reale: è questo l'impegno della piattaforma ComoInsight per lo sviluppo del distretto lariano

La competitività di un territorio non si misura soltanto attraverso i suoi dati macroeconomici o la capacità produttiva delle sue fabbriche, ma dipende in modo strutturale dalla qualità della cultura aziendale che riesce a trasmettere alle nuove generazioni. Da questa consapevolezza nasce il progetto "Lake and Ledger", un'iniziativa ideata e promossa dallo Studio Ramiro Tettamanti Associati che è stata presentata e discussa come momento di congiunzione tra le sessioni di lavoro del convegno di Villa

la Sucota.

L'obiettivo fondamentale del percorso didattico è favorire un dialogo precoce tra il mondo della scuola secondaria, delle università, degli studi professionali e delle imprese del distretto lariano. I giovani che si apprestano a fare il loro ingresso nel mercato del lavoro necessitano di acquisire tempestivamente i concetti fondamentali dell'economia reale: la lettura dei numeri di bilancio, il funzionamento dei processi operativi, la gestione responsabile del rischio e la comprensione dei meccanismi di creazione del valore. Senza questa grammatica di base, l'inserimento nelle organizzazioni rischia di rimanere frammentario e inefficace.

Questo approccio formativo si inserisce perfettamente

nella missione di ComoInsight, una piattaforma territoriale stabile nata per mettere in stretta relazione imprenditori, professionisti, investitori e accademici attorno ai temi caldi della governance e della transizione d'impresa.

Il territorio comasco si trova ad affrontare sfide complesse, dall'apertura verso i mercati internazionali dei capitali alla gestione dei passaggi generazionali nelle aziende familiari. ComoInsight si propone come un ecosistema di innovazione concreta, volto a dimostrare che le competenze manageriali e la cultura del controllo sono i veri pilastri su cui poggia il futuro economico e sociale del territorio, offrendo uno spazio di confronto rigoroso e interdisciplinare.