

## COME AFFRONTARE LA SUCCESSIONE DELL'IMPRESA

In tempi di generali difficoltà economiche, aumentano le tensioni sui mercati, la concorrenza fra gli operatori ed i conflitti fra soci.

Questi conflitti sono molto onerosi in termini di tempo, energie e denaro, a causa della loro complessità e della loro durata.

Spesso l'impresa stessa ne viene coinvolta, talvolta mettendone addirittura a rischio la continuità.

Per evitare tutto ciò, bisogna affrontare la successione con una adeguata pianificazione, in quanto momento fondamentale per l'azienda e per la vita personale dell'imprenditore o dei suoi soci.

### **Partire dalla visione dell'imprenditore**

Per l'imprenditore, la successione aziendale è un passaggio difficile: l'azienda rappresenta il lavoro della sua vita, che deve "lasciare andare", ed il suo valore deve essere conservato all'interno della famiglia o adeguatamente realizzato, vendendo a terzi.

Aspetti affettivi, emotivi e razionali si intrecciano, di solito senza alcuna precedente esperienza dell'imprenditore.

Inoltre, si vorrebbe che la successione fosse fiscalmente favorevole, o almeno non penalizzante, ed anche equa se viene coinvolta la generazione successiva dell'imprenditore.

Al proposito ci si interroga se il successore abbia la capacità ed l'attitudine a continuare l'attività, e come gestire un suo eventuale insuccesso.

Mantenere una partecipazione nell'attività, a questo scopo, assume anche il rischio di eventuali decisioni dannose del successore in capo all'imprenditore.

Per il successore, invece, impegnarsi nell'azienda lo lega a lungo termine, e ne impedisce o condiziona alternative di vita e lavoro.

Le aspettative e gli obiettivi delle due parti possono quindi essere contrapposti.

Si devono preventivamente identificare interessi, obiettivi, opportunità e rischi di entrambe le parti coinvolte nella successione, imprenditore e successore, e realizzare fra questi un appropriato equilibrio.

### **La pianificazione della successione**

Una successione aziendale pianificata consiste tipicamente in tre fasi:

- la sua preparazione,
- la negoziazione fra le parti e gli interessati,
- l'attuazione.

Nella prima fase viene presa la decisione fondamentale dell'eventuale vendita dell'azienda. Serve quindi una sua valutazione e l'inventario delle risorse.

Come già detto, si devono individuare gli obiettivi e le aspettative dell'imprenditore e quindi quelli del successore, per poi considerare in linea di massima le alternative legali e fiscali.

Nella fase di negoziazione può essere concordata fra imprenditore e successore la struttura dell'operazione, le sue modalità contrattuali, societarie e finanziarie, evidenziando le conseguenze anche per le altre parti coinvolte, tenendo conto dei rapporti umani e familiari con le persone che non sono direttamente chiamate ad interessarsi all'azienda.

La fase di attuazione realizza il programma delineato e vede l'inserimento del successore all'interno dell'azienda nel ruolo previsto.

Una successione aziendale non pianificata, ad esempio a causa di una malattia grave, aumenta le difficoltà ed i rischi. In questo caso le libertà di scelta delle parti sono limitate dal tempo a disposizione e dalle norme che trovano applicazione automatica, in particolare societarie e fiscali.

### **Suggerimenti**

La pianificazione di una successione aziendale è un processo lungo e complesso: dovrebbe essere affrontato in tempo utile.

È importante effettuare fin dall'inizio un'analisi completa della situazione operativa, economica e giuridica e determinare gli obiettivi, le aspettative e le priorità dell'imprenditore. Queste devono essere coordinate alle disponibilità ed agli interessi del successore, in reciproca influenza, e che quindi devono essere prese in considerazione a loro volta. Entrambe le esigenze cambiano e si adattano nel corso del processo, per cui serve flessibilità nel confronto. Non esiste una soluzione standardizzata o una procedura valida per più situazioni, al massimo esistono problemi analoghi.

D'altra parte, gli strumenti giuridici sono molteplici e la loro combinazione offre molte opportunità fra le quali scegliere, in base alla capacità e possibilità di previsione dell'imprenditore dei futuri comportamenti del successore.

Per esempio, nel contesto di una impresa familiare la migliore opzione possibile sotto il profilo fiscale si può rilevare controproducente, con controversie fra gli appartenenti alla generazione successiva per disparità di trattamento. Tutti i membri della famiglia dovrebbero essere coinvolti nella successione, perché tutti ne sono interessati, anche se in modi diversi.

La successione dell'azienda ha inoltre un impatto significativo su tutti coloro che operano con questa: dipendenti, fornitori, clienti, banche. Questi soggetti hanno delle aspettative di continuità e di cambiamento nei rapporti in essere e nel loro sviluppo, e devono essere informati adeguatamente e coinvolti per gli aspetti di loro competenza. In particolare, devono essere informati in modo chiaro sulla divisione di compiti e responsabilità – l'altra faccia della medaglia, rispetto al potere di gestione – del successore e sugli obiettivi dell'azienda.

La redazione di un piano pluriennale e la sua presentazione costituisce un utile strumento informativo per questi, oltre che di gestione.

### **Conclusione**

La successione aziendale è un processo difficile e complesso, che deve coprire molti e diversi interessi personali ed economici, è di rilevante importanza economica e comporta grandi difficoltà previsionali.

Il suo successo dipende da un adeguato e lineare processo di gestione, che costituisce anche occasione di crescita per l'azienda, per l'imprenditore e per il successore, soprattutto se questo appartiene alla generazione successiva.

*Aggiornato al 25/8/2022*