



Pianificazione della successione dal punto di vista dell'imprenditore

La successione è un progetto complesso con molte incognite. Per gran parte degli imprenditori questo tema è in agenda un'unica volta nella vita e non è possibile far ricorso ad alcun'esperienza maturata personalmente.

1 Tanti interessi diametralmente opposti

Nella cessione di un'impresa da parte del suo titolare sussistono svariati interessi, talvolta diametralmente opposti. Da un lato, l'imprenditore desidera infatti assicurare l'ulteriore esistenza dell'azienda e dei posti di lavoro, dall'altro, dopo decenni di lavoro vorrebbe realizzare un profitto adeguato dalla vendita e ottimizzare la propria previdenza per la vecchiaia. Inoltre l'azienda deve essere organizzata e strutturata in modo da risultare interessante anche per gli eventuali acquirenti e in modo che ne sia assicurata l'ulteriore esistenza.

A ciò si aggiunge il fatto che l'imprenditore deve anche confrontarsi con il proprio futuro. Cosa viene dopo e come lo gestisco? Un titolare di azienda ha dedicato alla sua impresa tanti anni della sua vita e improvvisamente deve lasciare? La pratica dimostra che molti imprenditori non sono in grado di farlo o che non affrontano la pianificazione della successione con sufficiente tempestività.

Ancor più difficile diventa se il titolare dell'azienda è improvvisamente colpito da problemi di salute o addirittura viene a mancare completamente (per lunghi ricoveri o decesso). Senza un'adeguata preparazione della successione l'azienda può entrare in difficoltà economiche da un giorno all'altro, proprio perché gli avvicendamenti o la successione non sono state regolamentati nei dettagli.

Quindi cosa bisogna fare in quanto imprenditore per essere pronti per il futuro, per tutelare l'azienda, i collaboratori e se stessi?

2 Le parti coinvolte nel processo di successione

La complessità del processo di successione deriva principalmente dalle tante parti coinvolte, tutte con i loro interessi. E' possibile distinguere i seguenti gruppi che nel corso del processo assumono i ruoli più disparati.

2.1 Imprenditore

Il suo obiettivo è lasciare in buone mani la «sua creatura» e assicurare che l'azienda continui ad esistere. Inoltre si sente obbligato nei confronti di collaboratori, clienti e anche fornitori. Se l'azienda è venduta all'interno della famiglia, il prezzo di vendita è secondario. Se è venduta esternamente, si deve spuntare un prezzo più alto possibile. Al contempo con la cessione dell'azienda la situazione di vita dell'imprenditore cambia repentinamente ed egli deve confrontarsi con questa situazione con adeguato anticipo.

2.2 Famiglia

Nella fase di preparazione la famiglia e i coniugi sono parti importanti del processo decisionale. Se il successore è un familiare, ha interesse ad acquisire l'azienda nella maniera più economica possibile. Fratelli, sorelle o partner vogliono tuttavia assicurarsi che la loro quota sia più elevata possibile. In caso di vendita nella famiglia possono insorgere bramosie assolutamente sproporzionate rispetto al prezzo di vendita ottenibile.

2.3 Collaboratori

Nei collaboratori il processo di successione può scatenare timori per il futuro. Se la comunicazione riguardo al futuro non è ben chiara, possono crearsi demotivazioni che a loro volta possono indurre al licenziamento. Inoltre a processo in corso è molto più difficile trovare nuovi collaboratori.

2.4 Persone chiave

Durante il processo i collaboratori in posizioni chiave con know-how aziendale elevato sono sotto pressione in due modi. Da un lato, vi è l'incertezza per il futuro con il nuovo proprietario, dall'altro, magari avrebbero voluto rilevare l'impresa essi stessi, ma non l'hanno potuto farlo il che, a sua volta, induce le persone chiave a lasciare l'azienda prima della cessione.

2.5 Clienti

I clienti osservano l'impresa molto attentamente. Una cessione imminente può far sì che anche i clienti di lunga data si guardino intorno alla ricerca di un secondo fornitore, in quanto il futuro dell'impresa non è chiaro.

2.6 Fornitori

Per i fornitori importanti l'incertezza può determinare modifiche delle condizioni oppure può far sì che non vengano più sottoscritti contratti di fornitura a lungo termine.

2.7 Fiduciari

Data la collaborazione di lunga data, in molti casi i titolari dell'azienda si rivolgono a questi per avviare e seguire la successione. Tuttavia i fiduciari tendono a voler gestire il processo di successione in proprio benché spesso non dispongano dell'expertise e dell'esperienza necessarie.

2.8 Banche venditrici

Per le banche la vendita di un'azienda è una fase critica. In molti casi infatti l'acquirente ha già una propria relazione bancaria, il che fa sì che la banca che per tanti anni è stata quella dell'azienda in vendita perda il rapporto. Per questo le banche tentano di pilotare il processo di successione e in molti casi si offrono di cercare un'acquirente - tuttavia solamente all'interno della propria rete di conoscenze, in modo da minimizzare il pericolo di perdere il cliente.

2.9 Successore

Al successore interessa che dopo l'acquisizione l'azienda continui a funzionare senza interruzioni. Pertanto, oltre al prezzo di acquisto e alle condizioni, per esso è importante che la cessione sia più completa possibile, che il precedente titolare si possa svincolare dall'attività quotidiana (nel caso rimanga ancora nell'azienda per il periodo della cessione) e che i collaboratori siano motivati a collaborare.

A fronte della varietà di esigenze dei diversi gruppi di persone, durante l'intero processo occorre prestare molta attenzione a una comunicazione mirata e con scadenze ottimali. L'esperienza dimostra che, nei casi peggiori, le regolamentazioni della successione possono fallire completamente proprio in quanto non è stato possibile ridurre tempestivamente tante incertezze.

3 Il processo di successione

3.1 Le 3 fasi del processo di successione

Un processo di successione attuato in maniera ideale si articola in tre fasi:

PREPARAZIONE

(8-5 anni prima della cessione)

Durante la preparazione si svolgono colloqui e chiarimenti in seno alla famiglia (ad es. mediante una Carta delle famiglie), deve essere definito un orizzonte temporale per la successione e deve essere verificata l'«idoneità alla successione» della ditta.

OTTIMIZZAZIONE

(5-2 anni prima della cessione)

In questa fase l'azienda viene resa pronta per la vendita/cessione. A seconda della situazione occorre adeguare le procedure operative, ridefinire le strategie, operare adeguamenti ai mercati in mutamento, rafforzare i marchi e la distribuzione e adeguare le finanze per ottimizzandole in termini di vendite/fiscali.

VENDITA/CESSIONE

(18-12 mesi prima della cessione)

In caso di vendita occorre redigere i documenti dell'azienda, cercare attivamente e trovare successori, negoziare con gli interessati, redigere contratti e piani di cessione tenendo presente l'integrazione. In caso di acquisizione all'interno della famiglia in questa fase solitamente devono essere redatti solamente i documenti formali.

3.2 Tempestiva identificazione della necessità (PREPARAZIONE)

L'anticipo di 5-8 anni indicato da più parti nella letteratura per una successione ben riuscita è un dato reale. In questi anni occorre discutere e predisporre tante cose. Molto spesso l'azienda rappresenta sia la previdenza per la vecchiaia del titolare che il capitale della famiglia e conseguentemente i familiari devono essere integrati nella discussione sul futuro dell'impresa prima possibile. Se non è in vista alcuna soluzione all'interno della famiglia occorre agire adeguatamente e per tempo. E' possibile far crescere internamente dei collaboratori validi, questi sono disponibili oppure occorre rassegnarsi ad alienare l'impresa all'esterno?

Esiste il problema che il titolare dell'azienda, grazie ai lunghi anni di attività, conosce benissimo il proprio settore commerciale, ma ignora quanto necessario per portare a compimento il processo di successione e in molti casi non ha nemmeno accesso a possibili interessati. In questi casi molti imprenditori si rivolgono ai propri fiduciari che tuttavia, a loro volta, dispongono solamente di un know-how limitato per questo genere di transazioni e che quindi non possono attuare il processo nella sua interezza. Pertanto si raccomanda di far intervenire, già in questa prima fase, consulenti alla successione esperti, per redigere un primo inventario e definire gli obiettivi.

3.3 Adeguamenti per la successione (OTTIMIZZAZIONE)

Spesso le piccole e medie aziende sono fortemente improntate al loro titolare e fanno riferimento ad esso per quanto riguarda l'organizzazione. Questa focalizzazione deve essere gradualmente ridotta in modo da riorientare le strutture interne e da assicurare il funzionamento della ditta anche in assenza dell'attuale titolare.

Inoltre in molti casi il patrimonio privato e quello aziendale sono mischiati, ad esempio anche per quanto riguarda immobili o altri investimenti. La struttura patrimoniale deve essere tempestivamente corretta, in modo da prevenire anche eventuali conseguenze tributarie da azioni troppo a breve scadenza. Le riserve di liquidità devono essere gestite per anni secondo criteri ottimali dal punto di vista tributario. Al momento della cessione l'azienda deve essere finanziariamente strutturata in modo che un possibile interessato sia in grado di rilevarla.

In tempi di digitalizzazione, oggi come oggi i modelli di business mutano molto rapidamente. In quanto imprenditore occorre osservare tali mutamenti con estrema precisione e apportare gli adeguamenti richiesti nonostante l'imminente cessione. Il rischio che nell'anno della vendita un'azienda non sia più correttamente orientata al mercato cresce a seguito delle situazioni di mercato in costante mutamento. Per preservare il valore dell'impresa occorre evitare arresti degli investimenti o dei cambiamenti dovute alla successione.

A seconda dell'attività, anche se la successione è imminente dopo pochi anni, occorre continuare ad apportare le modifiche e ottimizzazioni ancora necessarie. Queste possono essere a seguito della digitalizzazione un adeguamento della strategia, la revisione dell'offerta di prodotti e servizi, il potenziamento della distribuzione e del marketing o la trasformazione dell'organizzazione e della dirigenza dell'impresa.

Se si iniziano troppo tardi i preparativi per la successione, non è più possibile effettuare accuratamente tale ottimizzazione dell'azienda. In questo modo si distrugge valore e nel caso peggiore si rendono impossibili la prosecuzione dell'azienda e il reperimento di un successore.

3.4 Processo di vendita (VENDITA/CESSIONE)

Solamente dopo tutte queste operazioni è possibile avviare il processo di vendita vero e proprio che comprende sia la messa a punto di una presentazione aziendale fondata che una valutazione dell'azienda quale base per le future trattative di vendita. L'elaborazione di un piano di marketing basato sulle conoscenze di mercato da parte di specialisti e la ricerca di potenziali successori o investitori assicurano la disponibilità di una scelta ottimale di possibili acquirenti.

Il tempestivo approntamento dei dati aziendali necessari e una buona organizzazione dell'intero processo di vendita consentono una conclusione positiva in tempi brevi e minimizzano i rischi per entrambe le parti. Al contempo occorre fare attenzione a valutare e scegliere la forma di cessione ottimale sia per l'azienda che in termini di diritto privato e tributario.

3.5 Integrazione del successore

Dopo la vendita è importante che la fase di integrazione - e rispettivamente - di acquisizione sia preparata e attuata in maniera idonea. I collaboratori devono essere informati e motivati rispetto a questo processo in maniera corretta e puntuale. Clienti, fornitori e altri partner devono essere integrati nella comunicazione con modalità adeguate. Il successo finale della transazione può essere assicurato solamente mediante una procedura ben pianificata.

4 Necessità di una consulenza professionale

Una procedura ben strutturata basata su metodiche collaudate nella pratica favorisce un'attuazione di successo per tutte le parti coinvolte e aiuta a conseguire gli obiettivi di tutti i gruppi di interessi. Un tempestivo confronto con la tematica della successione e il ricorso a esperti per attuare il processo abbinati a una comunicazione mirata e professionale consentono di portare avanti l'azienda, assicurano i posti di lavoro esistenti e garantiscono un risultato soddisfacente sia per il venditore che per il compratore. La scelta degli esperti deve sempre far riferimento al tipo di impresa. In particolare per quanto riguarda le successioni delle PMI occorre prestare attenzione che chi le segue disponga di adeguata pratica ed esperienza nelle diverse fasi del processo.

5 Sintesi dal punto di vista dell'imprenditore

- Operare una successione di successo è un processo impegnativo con moltissime sfaccettature
- Il know-how su come eseguire un processo di successione in maniera ottimale non è solitamente disponibile all'interno dell'azienda
- La regolamentazione della successione non coinvolge solamente il titolare dell'azienda, bensì anche molti altri gruppi di interessi, come familiari, successori/acquirenti, collaboratori, clienti, fornitori, ecc.
- Le tre fasi della successione (preparazione, ottimizzazione, vendita/cessione) devono venir attuate con le tempistiche corrette e in maniera più completa possibile e la comunicazione deve essere pianificata con cura
- Ai fini di un successo ottimale bisogna iniziare la preparazione già 5-8 anni prima di una possibile cessione
- Una consulenza competente, neutra e completa lungo l'intero processo assicura che vengano tenuti presenti gli ambiti tematici più disparati e le diverse esigenze dei gruppi di interessi