



## **Pianificazione e strutturazione della successione aziendale – attuazione dal punto di vista del diritto contrattuale e societario**

La successione aziendale è uno dei principali impegni imprenditoriali di lungo periodo delle PMI. La problematica della successione riguarda un'interfaccia nella vita dell'azienda che, a sua volta, coinvolge svariati aspetti parziali. Occorre tenere in considerazione numerosi interessi, nello specifico, previdenza e patrimonio, famiglia, l'azienda stessa, i suoi impiegati, fornitori, clienti e le banche.

### **1 Sfida e problematica**

Affinché vi possa essere una successione l'impresa deve presentare un **potenziale di sviluppo positivo**. Ciò vale tanto per le successioni aziendali intrafamiliari che per quelle extrafamiliari. In un modo o nell'altro, per quanto riguarda la situazione di partenza specifica, l'imprenditore si trova comunque ad affrontare diversi ordini di problemi. Una delle ragioni fondamentali è, non da ultimo, la **grande complessità dei rapporti tra i soggetti coinvolti**. Occorre infatti tenere in considerazione sistemi sociali strettamente correlati, impresa e famiglia e trovare soluzioni adeguate.

In concreto un 20 % circa di tutte le successioni falliscono. Le **ragioni del fallimento** sono, per loro natura, molteplici:

- L'imprenditore affronta troppo tardi la questione della regolamentazione della successione e trascurava di indicare ai potenziali successori prospettive chiare, con la conseguenza che questi non possono fare null'altro che orientarsi diversamente.
- In questo caso se l'imprenditore diviene improvvisamente inabile per motivi di salute o a causa di un decesso tutti sono colti di sorpresa. Non sussistono regolamentazioni chiaramente stabilite mediante testamento o contratto successorio e la carica dell'imprenditore deceduto è rilevata da parenti o da una comunità di eredi impreparati o non adeguatamente qualificati.
- L'azienda non è idonea per la successione, in quanto presenta troppa sostanza.
- Il finanziamento non può essere assicurato in quanto l'azienda è (troppo) cara, il successore dispone di fondi propri insufficienti e le banche o le società di private equity (o eventualmente i coeredi) non sono disposti a garantire il finanziamento a lungo termine.

L'**unicità di ciascun caso** richiede soluzioni individuali, in linea con i desideri e le aspettative di tutte le parti coinvolte nel processo di successione. Una soluzione ottimale ai fini della successione assicura che

- l'impresa abbia davanti a sé un futuro redditizio e sostenibile,
- le obbligazioni finanziarie del successore o dei successori siano sostenibili a lungo termine,

- il futuro dell'attuale titolare e dei suoi familiari sia assicurato dal punto di vista economico.

## 2 Gouverner c'est prévoir - attuare la cessione con lungimiranza

La regolamentazione della successione è una componente della gestione strategica e **un processo permanente, a lungo termine**. La peculiarità sta nel fatto che la successione è un processo centrale che però, di norma, nella vita professionale dell'imprenditore è gestito con modalità una tantum. Tale processo comprende anche aspetti di diritto aziendale e contrattuale, con cui di norma l'imprenditore non viene a confronto nella sua vita professionale.

## 3 Definizione degli obiettivi e analisi della condizione effettiva

L'imprenditore ci tiene alla continuità (a lungo termine) dell'azienda e ad assicurare i posti di lavoro? Vuole massimizzare il prezzo di vendita incrementando così il proprio patrimonio? Intende alienare l'intera entità giuridica, un'azienda o parte della stessa oppure solo determinate attività? L'azienda deve essere rilevata da un discendente? In questo caso punta a un pari trattamento dei suoi discendenti? In ogni modo l'imprenditore dovrebbe definire la **strategia del proprietario** e poi verificarla regolarmente.

Quale prima mossa nel contesto della successione si consiglia di far analizzare la condizione effettiva dell'azienda da un esperto esterno mediante una cosiddetta **pre-sale due diligence**. Al contempo si dovrebbe analizzare anche la situazione dell'imprenditore e dell'eventuale successore già noto. Tale analisi crea infatti certezza e permette di eliminare per tempo i punti deboli. Mediante la definizione degli obiettivi strategici e un'analisi oggettiva della condizione effettiva l'imprenditore può orientare tempestivamente la struttura e la cultura aziendale alla successione e rendere la sua **impresa idonea ad affrontare la successione**.

## 4 Valutazione delle varianti di successione

Il primo spartiacque è segnato dalla possibilità di una **soluzione intrafamiliare** o se, per contro, si profila una vendita a terzi. Se è disponibile un successore all'interno della famiglia, è possibile perpetuare l'unità tra proprietà e direzione dell'azienda. Se invece non è disponibile un successore all'interno dell'azienda, ma la famiglia dell'imprenditore è interessata a mantenere il proprio impegno finanziario con la conseguenza che la direzione passa a un management esterno, si crea una divisione di proprietà e direzione. La successione intrafamiliare con separazione tra proprietà e dirigenza può assumere diverse forme: **holding (familiare), fondazione, smembramento dell'azienda, partecipazione dei collaboratori, apertura al pubblico (IPO)**. Se non è disponibile **alcun successore all'interno della famiglia** e questa non intende più impegnarsi nemmeno finanziariamente nell'azienda passa in primo piano la vendita al management esistente (**management buyout, MBO**) oppure a un management esterno (**management buyin, MBI**). Se nemmeno una di queste varianti è praticabile si profila la **vendita dell'azienda a terzi**. Se neanche questa va a buon fine, rimane solamente la liquidazione consensuale dell'impresa.

Varianti d'azione	Titolarità / direzione commerciale			
	Decisione	Unità tra titolarità e direzione commerciale	Suddivisione di titolarità e direzione commerciale	Rinuncia a titolarità e direzione commerciale
	Intra-familiare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Successore in famiglia</li> <li>• Subentro ai singoli soci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holding (familiare)</li> <li>• Fondazione</li> <li>• Smembramento</li> <li>• Partecipazione di collaboratori</li> <li>• Apertura al pubblico (going public)</li> </ul>	Liquidazione (consensuale)
Extra-familiare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management buyout</li> <li>• Management buyin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita a terzi / direzione commerciale da parte dei precedenti proprietari</li> <li>• Partecipazione</li> <li>• Apertura al pubblico (going public)</li> </ul>	Vendita a terzi	

## 5 Strutturazione della successione intrafamiliare

La successione intrafamiliare richiede che vi sia un **successore capace e disponibile**. Inoltre deve essere garantita anche la liquidazione degli eventuali altri eredi. Se l'imprenditore non dispone di fondi sufficienti a indennizzare gli altri figli "pro quota" e, al contempo, a far rilevare al successore la maggioranza dell'azienda, è possibile l'intermediazione di una **holding familiare** da costituire ex novo. Infine la soluzione deve essere condivisa dalla famiglia.

La cessione della proprietà avviene mediante **vendita dei diritti azionari** del precedente titolare al successore (cosiddetto share deal, per le società di capitali) o mediante la **vendita di singole parti** dell'azienda (cosiddetto asset deal, per le società di capitali e di persone).

Se all'interno della famiglia non c'è alcun successore occorre chiarire se si debba ricorrere alla variante "**management esterno con controllo della famiglia**". In questo caso la famiglia del precedente imprenditore si ritira solamente dall'attività operativa, pur mantenendo l'impegno sul piano finanziario o continuando a sedere nel Consiglio di amministrazione dell'azienda. Se gli azionisti sono più di uno, l'attribuzione di compiti e responsabilità può essere regolamentata mediante un **patto parasociale**.

## 6 Strutturazione della successione extrafamiliare

Nel **management buyout** l'azienda è rilevata da uno o più degli attuali impiegati, di norma un membro dei quadri superiori. Il vantaggio di questa soluzione consiste nel fatto che i nuovi proprietari hanno già familiarità con l'impresa. Un MBO richiede che nell'azienda operino collaboratori quadro capaci e disponibili. Spesso non è così nel caso la precedente dirigenza sia stata troppo padronale. Uno dei futuri proprietari deve quindi essere idoneo a ricoprire la carica di amministratore delegato.

Un ostacolo ai MBO è rappresentato dal **finanziamento del prezzo d'acquisto**. Se i collaboratori quadro che intendono procedere all'acquisizione non dispongono di fondi propri sufficienti, devono finanziare l'acquisizione con mezzi di terzi. Ciò può avvenire in diversi modi, che possono anche essere combinati. Un MBO/MBI può essere attuato anche con fondi propri scarsi grazie a un cosiddetto **finanziamento a mosaico**.

Se non è possibile porre in atto il finanziamento si pone la questione della **partecipazione diretta di terzi**, ad es. di una società di private equity. Se vi sono le premesse, per le grandi aziende occorre valutare anche l'**apertura al pubblico** (going public). Se la soluzione MBO/MBI non va a buon fine bisogna prendere in considerazione la **vendita dell'azienda a terzi**.

## 7 Conclusione

La pianificazione e l'attuazione della successione aziendale nelle PMI è un processo da affrontare a lungo termine, che comprende aspetti imprenditoriali, finanziari, psicologici e legali. Consigliamo di **affrontare il progetto con tempestività e in maniera strutturata** avvalendosi di consulenti competenti.

Inizialmente l'imprenditore dovrebbe definire una **strategia del proprietario** e far analizzare la **condizione effettiva dell'azienda** da un esperto esterno, in modo da poter riorganizzare tempestivamente la struttura aziendale in funzione della successione.

La decisione di principio è se la **successione debba essere intrafamiliare o extrafamiliare**. Una soluzione intrafamiliare richiede che vi sia un successore capace e disponibile, inoltre deve poter essere assicurato il finanziamento. Per quanto riguarda l'attuazione, sul versante del diritto societario e contrattuale, vi sono tante forme di azienda, che devono essere attuate con modalità su misura per il singolo caso.

Se l'imprenditore non è disposto a regolamentare la successione mentre è ancora in vita, per tutelare la continuità dell'azienda dovrebbe effettuare quanto meno una **disposizione testamentaria** per eventuali emergenze.

## 8 Domande di controllo

- Ha previsto tempo e risorse sufficienti per la successione aziendale?
- Ha definito la strategia del proprietario personale per la successione aziendale?
- Ha messo in forma la sua azienda per la successione?
- Conosce il valore (oggettivo) della sua azienda?
- Ha coinvolto le persone esterne necessarie per la strutturazione e per seguire il processo di successione a livello giuridico e tributario?
- Ha preparato per la successione aziendale, anche emotivamente, se stesso e coloro che la circondano?
- Si è tutelato per l'eventualità di una successione aziendale imprevista?