

La pianificazione nel Passaggio Generazionale.

Impresa significa anche organizzazione di uomini e mezzi: gli uomini impiegando i mezzi a disposizione dell'impresa, la gestiscono al fine di ottenerne i risultati attesi. E' molto importante adottare in azienda strumenti di pianificazione, per organizzarne l'operatività; strumenti di gestione per coordinarne l'amministrazione e l'attività; e strumenti di controllo per confrontare i risultati ottenuti con la pianificazione fatta. Anche il passaggio generazionale dev'essere studiato con cura, salvo che non derivi da un evento imprevedibile ed inatteso.

Purtoppo, anche in mancanza di eventi inaspettati, le imprese italiane si caratterizzano per la mancata pianificazione del passaggio generazionale; non considerando che lo stesso assume un'occasione di crescita, rinnovamento e trasmissione di competenze.

Vediamo un po' come procedere in questa pianificazione:

- ❖ In primo luogo dev'essere analizzata la realtà aziendale, attraverso l'individuazione dei potenziali soggetti candidati alla successione.
- ❖ Di ciascun soggetto se ne valutano le capacità, le potenzialità e attitudini.
- ❖ Va studiata attentamente una pianificazione giuridica del passaggio generazionale, per tutelare coloro che, per parentela o affettività, devono godere dei "frutti" dell'impresa, pur non essendo in grado di gestire personalmente l'impresa.
- ❖ Prevedere un periodo di affiancamento più o meno lungo, tra i soggetti interessati al passaggio con l'imprenditore.

Le varie casistiche legate al passaggio generazionale sono le seguenti:

1. Passaggio generazionale senza successori idonei alla prosecuzione dell'attività; in questo caso le possibili soluzioni sono da valutare all'esterno del nucleo familiare.
2. Passaggio generazionale con un unico successore, in questo caso non vi sono problemi di scelta del candidato, quanto invece di verifica delle capacità del soggetto nel saper fare impresa. L'affiancamento deve essere gestito con accuratezza, trasferendo in modo graduale i poteri per valutarne attentamente le capacità e permettere al candidato di acquisire gradualmente esperienza.

3. Passaggio generazionale con più successori; le fasi di pianificazione giuridica e di affiancamento diventano più impegnative perchè vanno considerate le capacità di ognuno ma anche le ambizioni, le volontà di ciascuno spesso in competizione, e la loro reciproca sintonia.

La successione testamentaria o legittima.

Entrando nelle varie casistiche troviamo la successione testamentaria dove è il testatore a decidere del suo patrimonio attraverso un atto scritto (testamento) che può essere olografo (scritto di suo pugno), ovvero per atto di notaio che può avvenire sia in forma pubblica, sia in forma segreta (le volontà si conosceranno dopo il decesso). Nella disposizione del suo patrimonio il testatore deve considerare le quote previste per legge spettanti agli eredi leggitimari, per poi disporre liberamente della residua quota disponibile.

Non è previsto che il trasferimento dell'eredità avvenga per contratto, proprio per tutelare il diritto di ciascuno di disporre del suo patrimonio fino all'ultimo istante della sua vita.

Con la successione per legge, il defunto lascia il suo patrimonio ai propri eredi senza averne preventivamente disposto; in questo caso la divisione dello stesso avviene secondo quanto previsto dalle leggi in materia di successione.

Alternative alla successione.

Escludendo i due predetti casi di successione testamentaria e legittima, troviamo delle altre casistiche che dovrebbero essere considerate quanto si pianifica un passaggio generazionale.

Logicamente si tratta di alternative da porre in essere attraverso degli accordi negoziali o contratti quando si è in vita, impiegando l'ampia libertà contrattuale prevista per gli atti di disposizione del proprio patrimonio.

La vendita è quel contratto spesso utilizzato per cedere in toto o in parte il proprio patrimonio (nel caso di società si trasferiscono partecipazioni di quote o azioni), al fine di programmare l'avvicendamento generazionale. Dovranno essere considerati, però, degli aspetti importanti, come ad esempio la congruità del prezzo corrisposto, e l'effettivo pagamento del corrispettivo, sempre per non incorrere in contestazioni sulla simulazione dell'accordo contrattuale.

La donazione è un altro caso di trasferimento in vita dell'impresa, trattandosi di negozio giuridico gratuito, è soggetto a tutela degli eredi legittimi del donante non assegnatari dell'azienda o partecipazioni di società.

Il private equity è quell'operazione posta in essere per sviluppare delle attività già esistenti attraverso l'acquisto di partecipazioni di impresa allo scopo di aumentarne il valore e successivamente realizzarne un guadagno attraverso la cessione della stessa partecipazione. Quando l'operazione di private equity è compiuta per la gestione di un passaggio generazionale tra parenti realizza un'operazione denominata **family buy-out**. Il trasferimento generazionale dell'impresa attraverso il ricorso all'operazione di private equity consente di mantenere il controllo in ambito familiare, la suddivisione anticipata della proprietà tra eredi, la possibilità di rivolgersi a professionisti esterni a cui affidare la gestione dell'operazione. Uno degli scopi potrebbe essere quello di unificare il controllo dell'impresa di famiglia per poi valutarne le volontà e le capacità dei soggetti che continueranno a gestirla.

Con il venture capital si pone in essere un'operazione di costituzione di nuova impresa che possa acquisire partecipazioni di un'impresa, con lo scopo di acquisirne il controllo e risolvere così il complesso fenomeno dell'avvicendamento generazionale. Anche in questo caso è prevista la realizzazione di un utile attraverso la cessione della partecipazione della newco (nuova società).

Altre strategie potrebbero essere pianificate ed opportunamente gestite nei tempi opportuni:

- ❖ l'intervento di un professionista che curi la fase del ricambio generazionale con la risoluzione di problemi successori e l'identificazione del candidato ottimale alla prosecuzione dell'attività;
- ❖ previsione di clausole negli statuti societari che considerino la prelazione, l'acquisto delle quote del de cuius da parte dei soci superstiti, continuazione facoltativa, o la consolidazione;
- ❖ l'acquisto di quote o azioni da parte di società proprietaria dell'azienda di famiglia a fronte della vendita da parte di uno o più soci;
- ❖ il trasferimento di usufrutto o nuda proprietà di quote societarie, a titolo gratuito o oneroso;



STUDIO DI CONSULENZA AZIENDALE E TRIBUTARIA

Dott. Fabrizio Abbruzzese - Dott. Giovanni Traversa
Dottori Commercialisti e Revisori Contabili

- ❖ la scissione della società in più rami d'azienda da attribuire in forma differenziata a più eredi, nel caso in cui non si voglia mantenere un'unica entità in cui collaborino tutti insieme, dividendosene gli utili;
- ❖ una polizza assicurativa che permette la nomina del beneficiario, godere di una tassazione agevolata, esonero dalle imposte di successione, ovvero in mancanza di decesso, tassazione differita sulle plusvalenze. Il contratto di assicurazione è inalienabile ed impignorabile;
- ❖ con il trust si eviterebbe lo smembramento dell'impresa, in quanto la stessa verrebbe trasferita nella sua interezza ad un soggetto trustee; costui gestendola consentirebbe agli eredi di goderne dei frutti; in questo modo la stessa impresa diventa gestibile più facilmente e difficilmente aggredibile dall'esterno. L'erede non ancora in grado di poter governare l'impresa, avrebbe la possibilità di fare esperienza attraverso l'affiancamento nella direzione e contemporaneamente ottenere i risultati positivi nel frattempo maturati.

La capacità imprenditoriale purtroppo non è trasmissibile tra parenti, quindi diventa complicato trovare tra i familiari colui o coloro che, seppur opportunamente affiancati, riescano a gestire con continuità l'impresa come invece fatto dal predecessore. Molto spesso è preferibile affidare la gestione a terzi, consentendo ai familiari di goderne i frutti, piuttosto che dare l'impresa in mano a familiari incapaci.

Il successo dell'operazione di avvicendamento generazionale avviene attraverso la fase di controllo finale nella quale è possibile verificare se si è riusciti a mantenere la volontà dell'imprenditore, che ha deciso di pianificare l'operazione, nel caso di volontà o meno che il passaggio abbia riguardato il contesto familiare, ma soprattutto è importante che colui o coloro che siano stati i destinatari dell'operazione riescano a far funzionare l'impresa.