

Supplemento n. 1 al periodico "Per l'economia" n. 5, anno 2021, periodicità: otto volte l'anno.
Poste Italiane Spa - spedizione in A.P. - 70% CNS Bolzano

2.21 STUDIO

SULL'ECONOMIA ALTOATESINA

LA SUCCESSIONE D'IMPRESA IN ALTO ADIGE

DATI, SFIDE E
FATTORI DI SUCCESSO

IRE

Istituto di
ricerca economica



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

LA SUCCESSIONE D'IMPRESA IN ALTO ADIGE

DATI, SFIDE E FATTORI DI SUCCESSO

Gli studi dell'IRE sono orientati alla soluzione di problemi riguardanti importanti aspetti dell'economia altoatesina. La trattazione comprende l'analisi della letteratura scientifica e di studi analoghi, nonché degli aspetti teorici e metodologici.

Per una maggiore leggibilità, nei nostri studi e rapporti rinunciamo all'uso della doppia forma maschile e femminile. I sostantivi riferiti a persone sono quindi da attribuire a entrambi i sessi.

Editore

© 2021 Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano
Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

Direttore Responsabile

Alfred Aberer

Pubblicato in luglio 2021

Autorizzazione del Tribunale di Bolzano con decreto n. 3/99

La riproduzione e la diffusione, anche parziali, sono ammesse solo con la citazione della fonte (editore e titolo).

Autori

Denise Frötscher

Nicola Riz

Nina Overhage

Luciano Partacini

Urban Perkmann

Collaborazione

Cristina Stuffer

Jakob Schönhuber

Redazione

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano

Direzione

Georg Lun

Consulenza scientifica

Gottfried Tappeiner

Grafica e impaginazione

Friesenecker & Pancheri

Stampa

Karo Druck, Appiano

Citazione consigliata

IRE (2021): La successione d'impresa. Dati, sfide e fattori di successo. IRE Studio 2.21.
Camera di commercio di Bolzano (Ed.)

Informazioni

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano

Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

T +39 0471 945 708

ire@camcom.bz.it

Ulteriori pubblicazioni sul sito web

www.ire.bz.it



Michl Ebner

Iniziare per tempo è la chiave del successo!

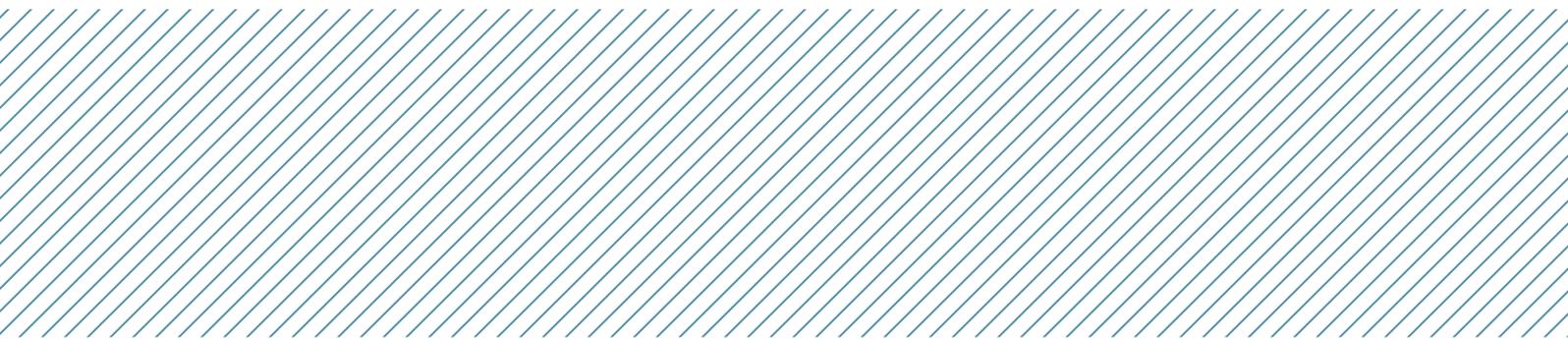
La crisi da Covid-19 ha colpito le aziende di ogni settore e dimensione. Gran parte delle imprese altoatesine lamenta incertezza e problemi di liquidità. Ciò può ostacolare sensibilmente un processo di successione già pianificato oppure in corso. A ciò si aggiunge il fatto che in futuro, con il progressivo invecchiamento della società, il tema della successione d'impresa acquisirà sicuramente un'importanza sempre maggiore.

In questo studio l'IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano ha cercato di stimare il numero delle imprese potenzialmente prossime a una successione. A questo scopo si è tenuto conto di diversi fattori, come ad esempio dell'età degli imprenditori e del tipo di impresa. Inoltre, numerosi esperti di successione d'impresa mostrano come prepararsi con successo a questa importante fase, richiamando l'attenzione sulle sfide tipiche di questo processo.

Iniziare per tempo il processo di successione è il fattore decisivo per il suo successo. Per questo motivo in futuro i rappresentanti dell'economia dovranno tenere in maggiore considerazione questo tema. Inoltre, si deve aumentare la consapevolezza di tutte le persone coinvolte di quanto sia importante tutelare il capitale sociale dell'azienda e non metterlo a rischio nel regolare le questioni ereditarie, in modo tale da garantire la sopravvivenza dell'impresa anche dopo la successione.

On. Michl Ebner

Presidente della Camera di commercio di Bolzano



INDICE

La successione d'impresa in Alto Adige

Sintesi	9
Abstract	11
1. Introduzione	13
2. La successione d'impresa in Alto Adige: un'analisi quantitativa	15
2.1 Individuazione delle imprese altoatesine suscettibili di successione	15
2.2 Definizione di impresa a guida anziana	18
2.3 Imprese commerciali a guida anziana con almeno un dipendente	19
2.4 Considerazioni riassuntive	23
3. Interviste agli esperti: sfide e fattori di successo nella successione d'impresa	25
3.1 L'azienda è cedibile?	25
3.2 Mollare le redini	26
3.3 Fase di orientamento e di pianificazione	26
3.4 La ricerca del successore adatto	27
3.5 Preparazione del successore al subentro in azienda	28
3.6 Normative civilistiche e liquidazione degli eredi	29
3.7 La preparazione del cedente alla successione	30
3.8 La successione: gestire con tatto	31
4. Casi aziendali	33
4.1 Un maso sul Renon	33
4.2 Un albergo in Val d'Isarco	33
4.3 Un'impresa edile dell'Oltradige	35
4.4 Un fabbro in Val Pusteria	35
4.5 Un'impresa di installazioni termo-sanitarie in Val Venosta	36
5. Conclusioni	39
Allegato A: Elenco degli esperti intervistati	41

La successione d'impresa in Alto Adige

La successione d'impresa è un cambiamento importante nella storia di un'azienda e pone sia l'imprenditore uscente che il successore davanti ad alcune sfide. L'IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano ha condotto una ricerca dal taglio sia quantitativo, sia qualitativo sulla successione d'impresa in Alto Adige, affrontando i seguenti quesiti principali: quante imprese sono potenzialmente prossime alla successione in Alto Adige? Dal punto di vista degli esperti, quali sono i fattori di successo e le difficoltà per le successioni aziendali?

La prima parte dello studio cerca di stimare il numero delle imprese che nei prossimi anni potrebbero dover affrontare una successione. La quota delle imprese potenzialmente interessate è stata stimata tenendo conto delle diverse classi d'età degli imprenditori e di caratteristiche specifiche, ad esempio relative al settore e all'occupazione di dipendenti. Considerando una soglia d'età di 62 anni, in Alto Adige ci sono circa 7.000 imprese che nei prossimi anni dovranno presumibilmente affrontare la successione. Circa 1.900 di queste sono imprese commerciali (ovvero esclusa l'agricoltura) con dipendenti. In questo caso, la riuscita della successione è ancora più importante per poter continuare a offrire loro un posto di lavoro e tutelare il know-how e l'esperienza dell'azienda.

Sulla base di un'analisi della letteratura sul tema e delle discussioni condotte tra luglio e agosto 2020 con 26 esperti altoatesini, nella seconda parte dello studio sono stati riassunti i principali fattori di successo e insuccesso per la cessione o il rilevamento di un'impresa. Anche se, in realtà, ogni successione si presenta come un unicum, è comunque possibile determinare alcuni fattori che possono agevolarla o ostacolarla. Gli esperti hanno identificato

tali fattori per ogni fase del processo di successione e li hanno integrati con utili consigli:

- > **Mollare le redini e iniziare per tempo:** la prima fase viene vista come uno dei momenti più critici, poiché essa costituisce la base per il restante processo di successione. Per questo motivo, come regola generale, gli imprenditori dovrebbero iniziare già attorno ai 50 anni ad affrontare la successione e a prendere atto della complessità del tema.
- > **La ricerca di un successore adatto:** il successore deve essere motivato e sinceramente intenzionato a rilevare l'attività. In Alto Adige il termine "successione d'impresa" viene ancora spesso equiparato alla successione interna alla famiglia; tuttavia, in alcuni casi dovrebbero essere maggiormente considerate anche altre soluzioni esterne al contesto familiare.
- > **Preparazione del successore alla successione:** in questa fase si consiglia la stesura di un piano formativo per integrare gradualmente il successore nella vita quotidiana dell'azienda e per potergli trasmettere in modo graduale la responsabilità. A questo riguardo possono anche essere utili delle esperienze lavorative in altre aziende. A entrambe le parti deve essere chiaro che compiere alcuni sbagli è inevitabile e rientra nell'ordine delle cose.
- > **Eredità e previdenza per la vecchiaia:** altre sfide sono costituite dalla sicurezza finanziaria del cedente e da una regolazione delle questioni ereditarie che danneggi il meno possibile il capitale sociale dell'impresa. In questa fase è importante avere una comunicazione onesta e trasparente per evitare l'insorge-

re di conflitti.

- > **Svolgimento della successione:** infine è importante avere una comunicazione aperta anche nei confronti dei dipendenti. Bisogna definire con precisione le sfere d'azione, le competenze e i limiti del cedente e del successore.

Il confronto con le rilevazioni degli anni passati mostra che le sfide nel corso del processo di successione sono cambiate poco per gli imprenditori. Di conseguenza, è possibile rinnovare le seguenti raccomandazioni alla politica economica:

- > È importante creare collegamenti tra gli esperti nel settore della successione d'impresa e dare maggiore evidenza, in occasione delle consulenze, al fatto che una successione richiede una lunga preparazione.
- > Occorre offrire corsi e conferenze mirate sul tema della successione d'impresa, distinguendo i vari destinatari.
- > Bisogna creare occasioni per fare rete e favorire lo scambio di opinioni dedicate a cedenti e successori.
- > Il lavoro di sensibilizzazione e informazione va sempre integrato con testimonianze concrete di successioni riuscite.

Company succession is a major change in the history of a company and poses challenges for both the retiring entrepreneur and the successor. The IER – Institute for Economic Research of the Chamber of Commerce of Bolzano has examined company succession in South Tyrol from a quantitative and qualitative perspective, focusing on the following core questions: How many companies in South Tyrol are potentially ready for succession? From the experts' point of view, what are the success factors and difficulties for company successions?

The first part of the study attempts to estimate the number of companies that may face succession in the coming years. The share of potentially affected companies was estimated by taking into account the different age groups of entrepreneurs and specific characteristics related to the sector and occupation of employees. Considering an age limit of 62, there are about 7,000 companies in South Tyrol that are likely to face succession in the next few years. About 1,900 of these are commercial companies (i.e. excluding the agricultural sector) with employees. In this case, successful succession is even more important in order to be able to continue to offer them a workplace and protect the company's know-how and experience.

Based on an analysis of the literature on the subject and interviews with 26 South Tyrolean experts conducted between July and August 2020, the second part of the study summarises the main success and failure factors for company succession. Even though each succession is actually unique, it is still possible to determine certain factors that can facilitate or hinder the succession process. The experts have identified the following factors for each stage of the succession process and added useful advice:

- > **Let go and start on time:** The first phase is seen as one of the most critical moments, as it forms the basis for the rest of the succession process. For this reason, as a general rule, entrepreneurs should already begin to address succession around the age of 50 and acknowledge the complexity of the topic.
- > **The search for a suitable successor:** The successor should be motivated and genuinely willing to take over the business. In South Tyrol, the term "company succession" is still often equated with succession within the family; however, in some cases other solutions outside the family context should be given greater consideration.
- > **Preparing the successor for the handover:** In this phase, the creation of a training plan is recommended in order to gradually integrate the successor into the day-to-day running of the business and to be able to transfer responsibility. Work experience in other companies can be useful here. Both parties should also be aware that mistakes are human and part of the process.
- > **Inheritance and retirement planning:** Other challenges include the financial security of the transferor and an equity-preserving settlement of inheritance matters. Honest and transparent communication is important in this phase to avoid conflicts.
- > **Implementation of the succession:** Finally, it is also important to have open communication with employees. The areas of responsibility, competences and limits of the transferor and the successor should be precisely defined.

Comparison with surveys from previous years shows that the challenges during the succession process have barely changed for entrepreneurs. Consequently, the following recommendations to economic policy can be renewed:

- > Create networks between experts in the field of company succession and place greater emphasis in consultations on the fact that succession requires long-term preparation.
- > Offer courses and lectures on the topic of company succession tailored to the different target groups.
- > Create suitable networking opportunities and exchange possibilities dedicated to transferors and successors.
- > Awareness-raising and information work should always be complemented by concrete examples of successful successions.

L'imprenditoria è il motore del cambiamento strutturale, dell'innovazione e dell'occupazione di un'economia di mercato moderna e basata sulle conoscenze. Anche in Alto Adige la creazione di nuove imprese e le successioni aziendali sono le forme più importanti di iniziativa imprenditoriale. La creazione di imprese e le successioni richiedono il superamento di diverse sfide e adempiono a differenti compiti politico-economici: mentre la funzione della creazione di nuove imprese consiste principalmente nell'ampliare il bacino di aziende esistenti e nel dare impulsi innovativi, l'importanza delle successioni risiede invece nel continuare a sfruttare le preziose risorse e strutture imprenditoriali già esistenti. Inoltre, le successioni hanno spesso particolare rilevanza da un punto di vista occupazionale, per evitare la perdita di posti di lavoro che si avrebbe in caso di cessazione dell'attività. Nel migliore dei casi le successioni permettono quindi di sfruttare un portafoglio clienti già presente, una rete di partner aziendali o un modello di prodotto esistente, nonché di contare su un team collaudato di dipendenti, come pure macchinari, strumentazione, locali commerciali e altri immobili. Ai vantaggi del rilevamento si contrappongono però anche delle difficoltà. Contrariamente alla fondazione di una nuova azienda, nel caso delle successioni, un'offerta di prodotti o servizi obsoleti, il blocco degli investimenti e strutture arretrate possono metterne a rischio la riuscita. Infatti, non tutte le imprese sono ugualmente suscettibili di successione.

L'IRE ha già esaminato in passato la successione d'impresa da più prospettive.¹ Nel presente studio vengono affrontate in primo luogo le seguenti domande.

¹ Cfr. Lechner O., Perkmann U. (2002). Nuove imprese in Alto Adige - indagini sui fondatori di imprese in Alto Adige. IRE Studio. Camera di commercio di Bolzano (ed.)

Cfr. Lechner O., Perkmann U. (2004). Il trasferimento dell'impresa come fattore di successo. IRE Studio. Camera di commercio di Bolzano (ed.)

Cfr. D'Andrea A., Perkmann U. (2016). Creazioni d'impresa e successioni: un motore dell'economia. IRE Studio. Camera di commercio di Bolzano (ed.)

Quante imprese altoatesine sono potenzialmente prossime alla successione?

Rispondere a questa domanda apparentemente semplice non è assolutamente scontato. Infatti, ad oggi, non esiste una metodologia universalmente riconosciuta per stimare il numero di potenziali successioni che potrebbero verificarsi in una determinata regione. Nel 2004 l'IRE tentò per la prima volta a stimare il numero dei potenziali successori. Nel farlo si tenne conto di un unico criterio, ovvero l'avvicinarsi dell'imprenditore all'età pensionabile di 55 anni. Tuttavia, questo approccio può servire unicamente per stimare un limite massimo teorico. Nel caso di molte aziende bisogna partire dal presupposto che una successione non è sensata o possibile, ad esempio perché il know-how dell'impresa è strettamente legato alla persona dell'imprenditore. In altri casi, la successione è influenzata da particolari dinamiche, come nel caso delle imprese agricole. Lo scopo è dunque anche quello di illustrare meglio la complessità del tema e rendere oggettiva la discussione. Per questo motivo nel presente studio saranno inclusi per la prima volta altri criteri allo scopo di raggiungere una stima il più realistica possibile. Sulla base dei dati secondari disponibili saranno filtrate a poco a poco le imprese che non rispondono a determinati criteri per una successione: si tratta di forme giuridiche per le quali non è possibile una successione, come ad es. le cooperative? Si tratta di aziende a forte partecipazione pubblica? Si tratta di imprese controllate da altre imprese? In un secondo momento verrà osservata più attentamente la struttura d'età delle figure che guidano l'impresa, per identificare le aziende che potrebbero affrontare una successione in un futuro prossimo.

Quali sono le sfide attuali per le successioni in Alto Adige secondo gli esperti?

La seconda parte del presente studio consiste nell'integrare la stima quantitativa del potenziale di successione con valutazioni qualitative da parte degli esperti. Quindi, sulla base di un'analisi della letteratura sul tema, sono stati per prima cosa riassunti i principali fattori di successo e insuccesso per la cessione o il rilevamento, che tra luglio e agosto 2020

sono stati poi discussi con esperti altoatesini. In questo modo si è voluto schematizzare le conoscenze e l'opinione degli attori che offrono consulenza e accompagnano la successione in diversi settori e con prospettive differenti. Dal punto di vista di consulenti economici e aziendali, avvocati e altri specialisti quali fattori sono particolarmente rilevanti per il buon esito di una successione? Gli imprenditori altoatesini affrontano per tempo questo tema? Provvedono anche a una previdenza privata per la vecchiaia? Come si può preparare nel migliore dei modi il successore al rilevamento?

Questa consultazione qualitativa viene arricchita da esempi di buone pratiche, illustrando cinque successioni effettuate

con successo in settori differenti e i principali fattori che vi hanno contribuito.

Il presente studio si suddivide come segue. Per prima cosa nel capitolo 2, sulla base di una stima svolta in più fasi, si individua il numero delle possibili successioni d'impresa nei prossimi anni in Alto Adige. Nel capitolo 3 sono riassunte le affermazioni degli esperti in merito alle sfide attuali e ai fattori di successo per le successioni in Alto Adige, mentre gli esempi di buone pratiche si trovano nel capitolo 4. Il quinto e ultimo capitolo riassume infine i risultati dello studio e ne trae le conclusioni e i suggerimenti principali per la politica economica.

INFO BOX

Definizione di successione d'impresa

Eurostat ha elaborato in diversi manuali le basi metodologiche per l'analisi statistica delle dinamiche imprenditoriali e nel 2007, in collaborazione con l'OCSE, le ha riassunte nel "Business Demography Recommendations Manual" (cfr. Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics 2007). Principalmente, Eurostat distingue gli eventi legati alla demografia aziendale, tra i quali rientrano le creazioni d'impresa e le fusioni, dalle successioni. Gli eventi legati alla demografia aziendale portano a "nuove" imprese, mentre nel caso delle successioni la stessa impresa prosegue la propria esistenza. Per la classificazione precisa e la distinzione degli eventi Eurostat utilizza due criteri:

a) Il numero delle imprese coinvolte in un evento, sia prima

che dopo l'evento. Così si distingue ad es. la creazione di un'impresa, nella quale un'azienda nasce "dal nulla", da una Joint Venture, nella quale prima e dopo l'evento esistono più imprese. Invece, nel caso delle successioni è presente solo un'impresa, sia prima che dopo l'evento, ed è sempre la stessa.

b) La continuità dell'impresa: dalla fusione, ad esempio, nasce una nuova impresa, fintanto che la fusione interessa le aziende nella loro interezza. Nel caso della successione, l'impresa resta la stessa purché non cambi la sua sede e la sua attività (appartenenza a un settore). La caratteristica fondamentale per le successioni d'impresa è invece il cambiamento nella proprietà o guida dell'azienda.

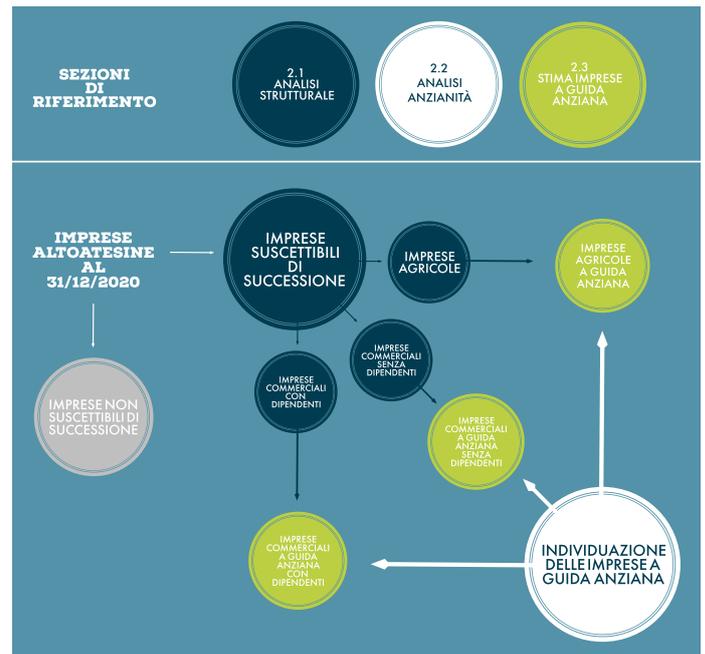
2. LA SUCCESSIONE D'IMPRESA IN ALTO ADIGE

Un'analisi quantitativa

Come evidenziato nell'introduzione al presente studio, ad oggi non esiste una metodologia standardizzata per stimare con precisione il numero di imprese potenzialmente prossime alla successione. Alcuni approcci, come quello seguito dall'IRE nel 2004, si basano esclusivamente sull'età degli imprenditori e delle imprenditrici. Altri, come quello adottato sempre dall'IRE nel 2016, utilizzano le informazioni sui titolari di cariche e quote desumibili dal Registro delle imprese per identificare le successioni tra le nuove iscrizioni di imprese. Un recente contributo dell'IfM (Institut für Mittelstandsforschung) di Bonn² propone invece un modello che, oltre a considerare l'età anagrafica dell'imprenditore, introduce una soglia di rendimento minimo che l'impresa deve generare per essere economicamente sostenibile e, quindi, suscettibile di essere rilevata.

In mancanza di una metodologia standardizzata, in questo lavoro si è optato per un approccio modulare (vedi fig. 2.1): dopo aver analizzato la struttura occupazionale e settoriale del panorama imprenditoriale altoatesino (sez. 2.1), si propone una definizione di impresa "a guida anziana" (sez. 2.2.) e si presentano diverse stime del numero di aziende che prossimamente potrebbero essere oggetto di successione, a seconda che si consideri l'intera economia o determinati sottoinsiemi omogenei di imprese (sez. 2.3).

Figura 2.1



2.1 Individuazione delle imprese altoatesine suscettibili di successione

Il punto di partenza per individuare le imprese suscettibili di successione è il Registro delle Imprese della Camera di commercio di Bolzano, che al 31 dicembre 2020 conteneva 59.300 imprese iscritte. Questo numero deve essere tuttavia "depurato" dalle imprese inattive e da quelle che hanno procedure concorsuali in atto (ad esempio quelle in liquidazione, quelle in corso di scioglimento ecc.). Come illustrato in Tabella 2.1, il numero di imprese selezionate secondo questi primi criteri risulta pari a 55.563.

Un secondo elemento rilevante per determinare le imprese suscettibili di successione è la forma giuridica: per alcune tipologie, infatti, non si pone il tradizionale problema di tramandare il business alla generazione successiva o di trovare un acquirente disposto a rilevare l'azienda. Si pensi, ad esempio, ai consorzi, alle associazioni di impresa o alle cooperative. Sulla base di tali considerazioni, l'analisi è stata limitata alle imprese individuali, alle società di persone (ad

2 Cfr. Kay, R., et al. (2018) „Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022“, IfM Bonn, Daten und Fakten Nr. 18, febbraio 2018

esclusione delle società consortili) e alle società di capitali³.

Un terzo elemento valutato per restringere l'insieme di imprese da considerare concerne l'assetto proprietario. Ad esempio, se l'impresa è controllata da uno o più enti pubblici, essa sarà completamente slegata dalle dinamiche di successione. Analogamente, per le imprese controllate da altre imprese il problema della successione si porrà e verrà risolto a livello della controllante. Per questo motivo, il campo di indagine è stato ristretto alle imprese che non sono partecipate da enti pubblici e la cui proprietà non è detenuta da altre imprese⁴.

Un ultimo aspetto da considerare riguarda la presenza nell'impresa di almeno un addetto, dipendente o indipendente. Vi è, infatti, un cospicuo numero di imprese in cui nemmeno l'imprenditore stesso figura tra gli addetti. In molti casi si tratta di attività secondarie, svolte da indivi-

dui che hanno un'altra professione come principale fonte di reddito. Ciò si verifica spesso nel settore agricolo, ma anche in altri ambiti, come ad esempio gli affittacamere. In questi casi non ha senso parlare di successione d'impresa, pertanto sono state escluse le società di persone e le imprese individuali prive di addetti.

Altre volte, le imprese senza addetti sono un costrutto giuridico volto ad amministrare altre imprese riconducibili alla medesima proprietà, come nel caso delle holding. Le società di capitali senza addetti sono quindi state mantenute nell'analisi, purché non controllate da altre imprese. Quest'ultima condizione è sufficiente ad evitare doppi conteggi.

Le imprese che soddisfano tutti i criteri sopra esposti – e che pertanto potrebbero essere interessate da dinamiche di successione – sono 41.984.

³ Esclusi GEIE, associazioni impresa, contratti di rete.

⁴ È il caso, ad esempio, di imprese facenti parte di un gruppo che presenta un bilancio consolidato, di imprese le cui quote o azioni sono detenute in maggioranza da una persona giuridica, oppure il cui Global Ultimate Owner è una persona giuridica. Tale analisi è stata possibile grazie all'utilizzo della banca dati AIDA, contenete i bilanci depositati dalle società di capitali e informazioni sulla struttura dei gruppi di imprese.

Tabella 2.1

Individuazione delle imprese altoatesine suscettibili di successione

Variabile	Imprese selezionate	Riduzione progressiva dell'universo da analizzare
Universo di partenza	Imprese iscritte al Registro Imprese al 31/12/2020	59.300
Stato attività	Imprese attive	56.276
Presenza procedure concorsuali	Imprese senza procedure concorsuali a carico	55.563
Forma giuridica	• Imprese individuali	54.564
	• Società di capitali (eccetto GEIE, associazioni impresa, contratti di rete)	
	• Società di capitali unipersonali	
	• Società di persone (eccetto società consortili in nome collettivo)	
Partecipazione pubblica	Imprese senza partecipazione pubblica	54.437
Impresa controllata da altre imprese	Imprese non controllate da un'altra impresa	51.421
Addetti totali (dipendenti e indipendenti)	Ditte individuali e società di persone con almeno un addetto; società di capitali anche senza addetti	41.984

Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

L'insieme delle imprese suscettibili di successione, come qui definito, comprende realtà molto diverse tra loro. Pertanto, al fine di una più puntuale analisi, è opportuna una suddivisione in gruppi omogenei, da esaminare separatamente. Una prima distinzione viene operata tra imprese agricole e imprese commerciali (ossia non facenti parte del settore agricolo). Questo perché le imprese agricole sottostanno a dinamiche particolari per quanto riguarda il passaggio da una generazione all'altra. Le imprese agricole incluse nella nostra analisi sono 10.947 (26,1%), quelle commerciali sono 31.037 (73,9%).

In secondo luogo, è opportuno esaminare separatamente le imprese commerciali con e senza addetti dipendenti.

Ciò perché, in un'impresa senza dipendenti, un'eventuale mancata successione incide solo sulla prosecuzione dell'attività. Al contrario, ove questi siano presenti, la chiusura dell'azienda comporta anche conseguenze occupazionali. In questo caso, pertanto, è ancora più importante che la successione sia accuratamente preparata, in modo da assicurare un futuro anche a quei collaboratori che ancora non hanno raggiunto l'età pensionabile. Le imprese commerciali con almeno un dipendente sono 14.090, mentre quelle senza dipendenti sono 16.947. La seguente tabella 2.2 riepiloga la scomposizione delle imprese suscettibili di successione nelle varie categorie.

Tabella 2.2

Scomposizione delle imprese suscettibili di successione in categorie omogenee

Variabile	Imprese selezionate	Valori assoluti
Imprese agricole	Imprese facenti parte del settore agricolo (Codici ATECO 01, 02, 03)	10.947
Imprese commerciali	Imprese non facenti parte del settore agricolo (Codici ATECO 01, 02, 03)	31.037
<i>di cui senza dipendenti</i>	<i>Imprese commerciali senza addetti dipendenti</i>	16.947
<i>di cui con dipendenti</i>	<i>Imprese commerciali con almeno un addetto dipendente</i>	14.090
Totale imprese suscettibili di successione	Ditte individuali e società di persone con almeno un addetto; società di capitali anche senza addetti	41.984

Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

2.2 Definizione di impresa a guida anziana

Al fine di poter effettuare una stima del numero di potenziali successioni nel prossimo futuro, è necessario prima definire i criteri secondo i quali le imprese siano da considerarsi “a guida anziana”. A questo proposito, due sono le scelte metodologiche che vanno effettuate. In primo luogo, occorre individuare le persone che guidano l'impresa, tra coloro che detengono la proprietà o rivestono determinate cariche di controllo. Una volta individuati i soggetti rilevanti, la seconda scelta concerne la definizione di una soglia di età sulla base della quale una persona è da considerarsi “anziana” da un punto di vista lavorativo e, dunque, in procinto di ritirarsi dall'impresa.

Per quanto riguarda il primo punto, nell'ambito del presente lavoro si è deciso di replicare, con le opportune modifiche, la metodologia già utilizzata da Infocamere per definire l'impresa “giovanile”. Tale approccio tiene conto delle peculiarità delle diverse forme giuridiche di impresa e permette di definire tre livelli di imprese “a guida anziana”. In particolare, consideriamo “a guida anziana maggioritaria” le società di persone in cui l'incidenza dei soci anziani sul totale dei soci (accomandanti esclusi) supera il 50% e “a guida anziana forte” quelle in cui tale incidenza raggiunge il 60%. Analoghe definizioni valgono per le società di capitali, ma in questo caso viene considerata la presenza di anziani sia nella proprietà, sia tra le cariche di controllo. Parliamo quindi di società di capitali “a guida anziana maggioritaria” o “forte” qualora la media tra l'incidenza delle quote o azioni detenute da anziani sul totale del capitale sociale e l'incidenza degli anziani tra le persone che ricoprono ca-

riche di controllo sia superiore al 50% o, rispettivamente, raggiunga almeno il 66,67%. Infine, definiamo “a guida anziana esclusiva” le imprese in cui siano anziani il titolare (in caso di ditta individuale), la totalità dei soci (in caso di società di persone) o la totalità dei titolari di quote o azioni e delle persone che ricoprono cariche di controllo (in caso di società di capitali).

Considerando invece il secondo punto, ovvero la scelta della soglia anagrafica a partire dalla quale un imprenditore sia da considerarsi “anziano”, va detto che l'età effettiva in cui gli imprenditori si ritirano dal lavoro dipende da una serie di fattori ed è assai variabile. Per questo motivo, si è ritenuto opportuno seguire un approccio flessibile, definendo diverse soglie di età e calcolando poi, per ognuna di esse, il numero di imprese che potrebbero essere prossime a una successione. Tale esercizio permette anche di analizzare in maniera più approfondita la struttura demografica delle figure che dirigono le imprese altoatesine. La tabella 2.3 riporta l'incidenza delle imprese a guida anziana per diverse soglie di età. Ovviamente, al diminuire della soglia d'età aumenta significativamente il numero di imprese considerate “anziane”. Ad esempio, ponendo la soglia a 50 anni, l'incidenza delle imprese a guida anziana raggiunge il 52,2%. In altre parole, in Alto Adige oltre la metà delle imprese è guidata (prevalentemente o esclusivamente) da persone con più di cinquant'anni.

Tabella 2.3

Imprese a guida anziana per soglia di anzianità

Soglia di anzianità (anni)	Valori assoluti	Incidenza percentuale sul totale delle imprese suscettibili di successione
≥ 50	21.923	52,2%
≥ 55	14.953	35,6%
≥ 60	8.868	21,1%
≥ 62	7.032	16,7%
≥ 65	4.934	11,8%
≥ 70	2.642	6,3%
≥ 75	1.312	3,1%
≥ 80	476	1,1%

Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

Per fornire, comunque, una stima puntuale, nel presente lavoro si è deciso di prendere come riferimento la soglia dei 62 anni. Questa scelta è stata fatta partendo dall'attuale età minima di pensionamento per vecchiaia, pari a 67 anni. Da questa abbiamo sottratto cinque anni, che rappresentano un periodo minimo normalmente necessario per iniziare ad affrontare il tema della successione e organizzare il passaggio alla nuova gestione in modo ordinato. Considerando tale soglia, l'incidenza delle imprese a guida anziana risulta pari al 16,7% (14,2% in senso esclusivo; 1,9% in senso forte; 0,6% in senso maggioritario). Tale percentuale corrisponde a poco più di 7.000 imprese.

2.3 Imprese commerciali a guida anziana con almeno un dipendente

Nella sezione 2.1 è stata fatta una stima delle imprese che, per forma giuridica e assetto proprietario, possono potenzialmente essere oggetto di successione, distinguendo tra imprese agricole e imprese commerciali con e senza addetti dipendenti. Successivamente, nella sezione 2.2, è stata data una definizione operativa di impresa "a guida anziana".

In questa sezione ci concentreremo sulle 14.090 imprese commerciali (suscettibili di successione) con almeno un dipendente⁵, in quanto maggiormente rilevanti dal punto di vista occupazionale. La tabella 2.4 mostra che, tra queste, l'incidenza delle imprese a guida anziana è leggermente inferiore rispetto alla media delle imprese commerciali, qualsiasi sia l'età scelta per definire l'anzianità. Considerando la soglia dei 62 anni, le imprese commerciali con almeno un dipendente a guida anziana sono 1.860, pari al 13,2%.

⁵ Tra queste, la quota di imprese individuali è del 39,0%, mentre oltre un terzo (34,3%) sono società di persone e il 26,7% società di capitali.

Tabella 2.4

Imprese commerciali a guida anziana per soglia di anzianità

Soglia di anzianità (anni)	Totale		Senza dipendenti		Con dipendenti	
	Numero	Incidenza (%) (a)	Numero	Incidenza (%) (a)	Numero	Incidenza (%) (a)
≥ 50	15.431	49,7%	8.530	50,3%	6.901	49,0%
≥ 55	10.252	33,0%	5.787	34,1%	4.465	31,7%
≥ 60	5.845	18,8%	3.411	20,1%	2.434	17,3%
≥ 62	4.564	14,7%	2.704	16,0%	1.860	13,2%
≥ 65	3.124	10,1%	1.881	11,1%	1.243	8,8%
≥ 70	1.629	5,2%	1.003	5,9%	626	4,4%
≥ 75	760	2,4%	469	2,8%	291	2,1%
≥ 80	254	0,8%	153	0,9%	101	0,7%

(a) Le incidenze percentuali si riferiscono ai relativi totali delle imprese commerciali suscettibili di successione.

Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

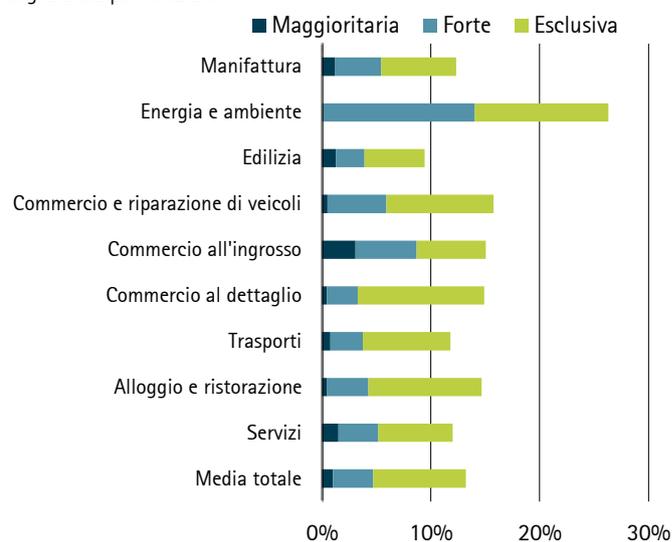
© 2021 IRE

La figura 2.2 riporta, per ciascun settore e classe dimensionale, l'incidenza delle imprese a guida anziana tra le imprese commerciali con dipendenti. Essa è più elevata nel settore energetico-ambientale (26,3%), in tutti i comparti del commercio (commercio e riparazione di veicoli 15,8%; ingrosso 15,0%; dettaglio 14,9%) e nel settore turistico (14,7%).

Figura 2.2

Incidenza delle imprese a guida anziana tra le imprese commerciali con addetti dipendenti - situazione al 31/12/2020

Soglia d'età pari a 62 anni



Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

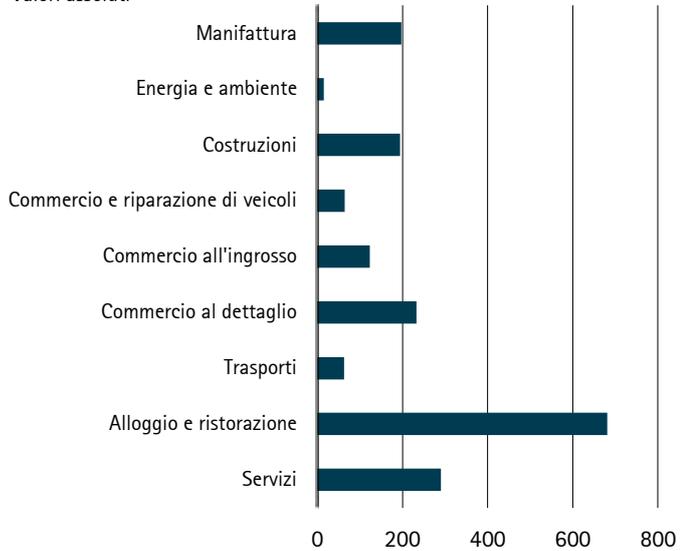
© 2021 IRE

Delle 1.860 imprese commerciali a guida anziana con addetti dipendenti (soglia di età a 62 anni), un terzo (36,6%) opera nel settore dell'alloggio e ristorazione. Seguono i comparti dei servizi (15,6%) e del commercio al dettaglio (12,5%). Le imprese artigiane a guida anziana con dipendenti sono 494, ovvero il 26,6%.

Figura 2.3

Imprese commerciali con addetti dipendenti a guida anziana per settore di attività - situazione al 31/12/2020

Valori assoluti



Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

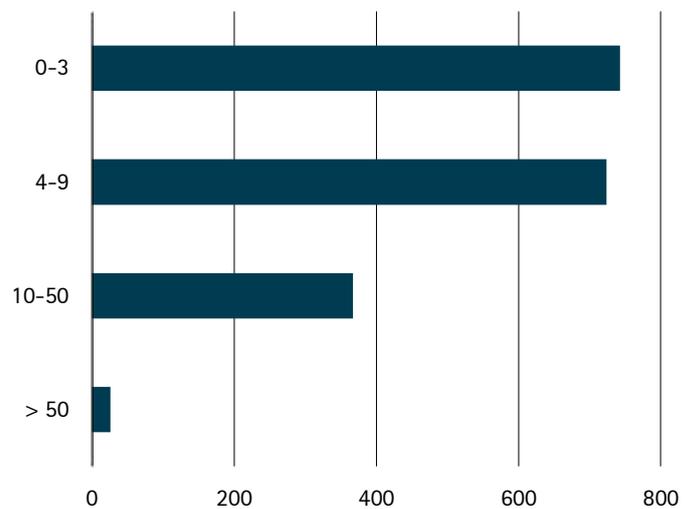
© 2021 IRE

Da un punto di vista dimensionale, 1.467 imprese (78,9%) contano fino a nove addetti. La fascia fino ai 50 addetti incide invece per il 19,7% (367). Le imprese con più di 50 addetti sono solamente 26, ovvero l'1,4% del totale.

Figura 2.4

Imprese commerciali a guida anziana con addetti dipendenti per classe di addetti - situazione al 31/12/2020

Valori assoluti



Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

Considerando la distribuzione per natura giuridica, le ditte individuali sono le più rappresentate, con il 45,5%. Le società di persone incidono per il 27,5% e quelle di capitali per il 27,0%. Il 22,5% (418) delle imprese commerciali a guida anziana con almeno un dipendente sono femminili. Le imprese a guida anziana condotte da stranieri sono solamente 67. Un valore così basso per quest'ultima categoria è spiegabile con il fatto che le imprese a conduzione straniera sono spesso relativamente recenti e tipicamente vengono fondate da persone che arrivano in Alto Adige quando sono ancora giovani.

INFO BOX

Imprese commerciali senza dipendenti

La maggior parte delle 31.037 imprese commerciali suscettibili di successione considerate nella presente analisi non ha addetti dipendenti. Si tratta di 16.947 imprese, pari al 54,6%. Tra esse, l'incidenza delle imprese a guida anziana è lievemente superiore rispetto a quanto si osserva per le imprese commerciali con almeno un dipendente. Considerando la soglia dei 62 anni di età, le imprese commerciali senza dipendenti a guida anziana sono 2.704, ossia il 16,0%. Tra queste distinguiamo le seguenti categorie:

- **1.834 imprese unipersonali**, ovvero imprese in cui lavora esclusivamente l'imprenditore o l'imprenditrice. L'assenza di altri collaboratori (dipendenti o familiari) spesso segnala realtà in cui l'attività – e quindi l'esistenza stessa dell'impresa – è strettamente legata alle abilità e capacità del singolo imprenditore. È il caso, ad esempio, di molte microimprese artigiane, che non avrebbero più senso di esistere qualora l'artigiano o l'artigiana si ritirasse dalla vita lavorativa, in quanto le sue competenze e abilità non possono essere "trasferite" ad un eventuale nuovo titolare. Analoghe considerazioni valgono per gli agenti di commercio, i tassisti o i piccoli "padroncini" nel settore dell'autotrasporto. Anche in questi casi, non avrebbe senso parlare di una vera e propria successione di impresa, che si limiterebbe alla vendita del veicolo e della licenza ove prevista.

- **411 imprese con più di un addetto indipendente.** È il caso, ad esempio, di piccole società in cui operano solamente i soci, oppure di imprese individuali gestite con l'aiuto di collaboratori familiari.
- **459 società di capitali senza addetti**, che comprendono un insieme molto eterogeneo di imprese: talvolta esse sono costrutti giuridici volti all'amministrazione di beni, per esempio immobili, in altri casi si tratta di piccole imprese create in forma di società di capitali unipersonali per limitare la responsabilità patrimoniale personale dell'imprenditore. Questo gruppo comprende, inoltre, alcune holding.

Tra le imprese commerciali senza dipendenti, l'incidenza delle imprese a guida anziana è maggiore nel settore dell'alloggio e della ristorazione. Uno dei motivi che contribuiscono a spiegare questa peculiarità è la presenza di attività quali piccoli Bed & Breakfast, spesso attive solo nei mesi di massima affluenza turistica. Queste attività rappresentano un'integrazione di reddito ottenibile con un impegno lavorativo relativamente limitato e sono pertanto alla portata di molte persone in pensione.

INFO BOX

Imprese agricole

Tra le 41.984 imprese altoatesine potenzialmente suscettibili di successione considerate dalla nostra analisi, ben 10.947 sono agricole (26,1%). La quasi totalità di esse sono ditte individuali (97,9%), che occupano al massimo tre addetti (84,9%). Appare opportuno indicare separatamente i dati relativi al settore agricolo, in quanto presenta caratteristiche peculiari: la successione delle imprese agricole in Alto Adige è infatti regolata da istituti specifici, come la Legge Provinciale 17/2001 sui masi chiusi. Questa stabilisce che il maso chiuso è un'unità indivisibile e non può essere assegnato che ad un unico erede o legatario. Nell'agricoltura, l'incidenza delle imprese a guida anziana è significativamente superiore alla media. Se si fissa la soglia d'età a 62 anni, essa raggiunge il 22,5%, pari a 2.468 imprese. Più in generale, sei imprese agricole su dieci sono guidate da persone con più di cinquant'anni. È presumibile che l'elevata età media degli imprenditori sia uno dei fattori che contribuiscono alla dinamica leggermente negativa che caratterizza la demografia d'impresa del settore agricolo.

2.4 Considerazioni riassuntive

L'analisi della struttura demografica delle imprese altoatesine evidenzia l'importanza economica e sociale del tema della successione, in considerazione dell'elevato numero di imprese che, nei prossimi anni, dovranno affrontare questo passaggio. Assumendo una soglia di età dell'imprenditore pari a 62 anni come limite per iniziare a preparare la successione, ne risulta come attualmente circa 7.000 imprese altoatesine stiano affrontando – o dovrebbero affrontare – questa problematica. Di queste, 1.860 sono imprese commerciali con dipendenti, per le quali un eventuale mancata successione porterebbe alla creazione di disoccupazione. Le imprese a guida anziana tra le imprese commerciali senza dipendenti sono 2.704, mentre tra le imprese agricole se ne contano 2.486.

Il confronto tra le diverse tipologie di imprese evidenzia come l'incidenza delle imprese a guida anziana sia più elevata tra le imprese agricole rispetto a quelle commerciali. Tale incidenza è inoltre maggiore tra le imprese più piccole, soprattutto quelle senza dipendenti, rispetto a quelle con più addetti. Eventuali misure predisposte dalla politica dovrebbero quindi essere differenziate a seconda della tipologia di imprese cui sono rivolte.

Tabella 2.5

Imprese a guida anziana nei diversi gruppi considerati

Valori assoluti

Soglia di anzianità (anni)	Totale imprese suscettibili di successione	Imprese commerciali con dipendenti	Imprese commerciali senza dipendenti	Imprese agricole
≥ 50	21.923	6.901	8.530	6.492
≥ 55	14.953	4.465	5.787	4.701
≥ 60	8.868	2.434	3.411	3.023
≥ 62	7.032	1.860	2.704	2.468
≥ 65	4.934	1.243	1.881	1.810
≥ 70	2.642	626	1.003	1.013
≥ 75	1.312	291	469	552
≥ 80	476	101	153	222

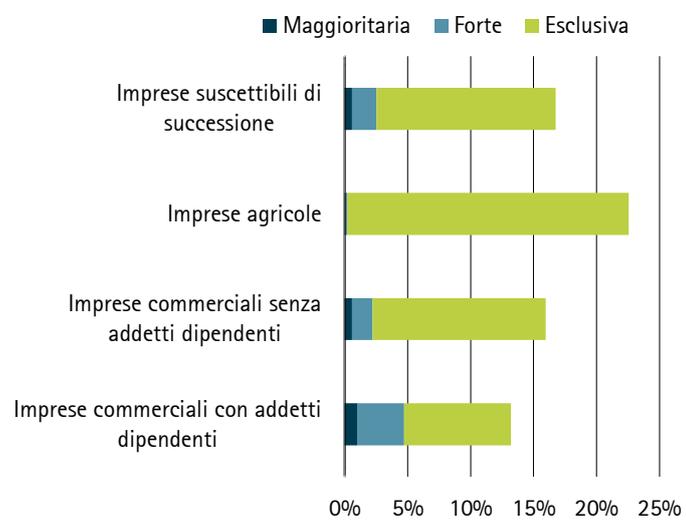
Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

Figura 2.5

Incidenza delle imprese a guida anziana nelle diverse categorie considerate - situazione al 31/12/2020

Soglia d'età pari a 62 anni



Fonte: Registro delle imprese; elaborazione IRE

© 2021 IRE

3. INTERVISTE AGLI ESPERTI

Sfide e fattori di successo nella successione d'impresa

Dopo aver stimato la rilevanza del tema della successione in Alto Adige da un punto di vista quantitativo, il presente capitolo riporta le esperienze e le opinioni di persone che, a vario titolo, hanno a che fare con questo importante momento della vita delle imprese. Infatti, se da un lato è vero che ogni successione si presenta come un fenomeno unico, dall'altro è possibile determinare alcuni fattori che possono facilitare o inibire questo processo. Gli esperti consultati operano come consulenti aziendali e fiscali, revisori contabili e avvocati, nonché nell'ambito bancario e della mediazione. Tra l'estate e l'autunno del 2020 sono state somministrate a 26 persone delle interviste semi-strutturate, ovvero composte in parte da domande a risposta aperta e in parte da quesiti a risposta chiusa, riguardanti le loro opinioni e i loro punti di vista sulla successione aziendale.

Il seguente riassunto ricalca le classiche fasi della cessione: il periodo di orientamento e pianificazione che precede la cessione, la ricerca di un successore, la pianificazione della cessione effettiva e il cambio di dirigenza, il periodo post-cessione. Per ognuno di questi stadi sono stati analizzati i rispettivi ostacoli e fattori di successo.

3.1 L'azienda è cedibile?

Prima di trattare le singole fasi della successione, occorre chiedersi quando, in generale, un'impresa possa opportunamente essere ceduta, ovvero quali caratteristiche debba avere per poter essere rilevata con successo dalla generazione successiva. Tuttavia, non esiste una definizione univoca di questo concetto. Per averne una comprensione il più ampia possibile, si è chiesto agli esperti di dare una loro definizione di "impresa cedibile". Determinare quando un'impresa possa essere ceduta e rilevata con successo è molto importante per la competitività di un'economia, perché tramandare imprese instabili o poco sane non è efficiente: "Per dirla in modo pragmatico: le aziende che già ora navigano in cattive acque e non trovano spazio sul mercato rendono difficile la vita alle altre", commenta un esperto. Tuttavia, quali criteri possono indicare, concretamente, se un'impresa sia cedibile? Ci sono

diversi aspetti da considerare. Un possibile approccio si basa su quanto l'impresa sia incentrata su una singola persona: più il portafoglio clienti e il know-how aziendale sono legati alla persona dell'imprenditore, meno l'impresa risulta cedibile.

Se il problema della centralità della figura dell'imprenditore non sussiste, per valutare la cedibilità di un'impresa occorre considerare fattori aziendali e personali. Per stimare il numero delle potenziali cessioni in Alto Adige (vedi cap. 2) si è posta l'attenzione sulla forma giuridica, sulla struttura della proprietà e sull'età delle figure che guidano l'impresa. Questi dati sono consultabili nel Registro delle imprese. Tuttavia, anche altri aspetti inerenti all'azienda rivestono un ruolo importante. In primo luogo, l'impresa deve essere redditizia e deve poter generare un flusso di cassa positivo. Nel complesso, la situazione dell'azienda deve essere in ordine. Il prodotto ha un futuro? Il settore è stabile? L'azienda occupa una posizione favorevole sul mercato? Gode di una buona immagine? L'azienda è sempre stata curata? Sono stati scelti dipendenti capaci? Bisogna considerare tutti questi elementi. Vi sono poi i fattori personali. Tra questi rientrano, in primis, la volontà dell'imprenditore di lasciare l'impresa, ma anche la motivazione e l'interesse a rilevarla da parte del successore. Una successione in cui una o entrambe le parti non siano pienamente convinte risulta difficoltosa, in quanto la mancanza di decisione a lungo termine comporterà l'insorgere di difficoltà. In questo caso l'impresa può essere ceduta, ma ha minori possibilità di sopravvivere. Quando, invece, l'obiettivo comune è continuare a condurre l'azienda, ci si rapporta in modo franco e si creano dei buoni presupposti. Infatti, la franchezza e la trasparenza sono imprescindibili per la buona riuscita di una strategia di successione. I fattori psicologici sono importanti tanto quanto quelli aziendali, poiché molti problemi di natura aziendale si possono comunque risolvere con forza di volontà e sufficiente apertura.

Secondo quanto dichiarato dagli esperti, spesso i titolari di un'impresa tendono a valutarne la cedibilità in modo molto soggettivo: quanto più essi hanno investito nell'azienda, tanto maggiore è il valore che le attribuiscono. Spesso, però, essi

non hanno un'idea oggettiva del suo valore monetario: "Molti non sono nemmeno nelle condizioni di valutare se l'impresa sia cedibile e se sia in grado sopravvivere". Questo aspetto è particolarmente evidente nel settore del turismo, dove il luogo di lavoro corrisponde spesso all'abitazione della famiglia imprenditrice. L'azienda riveste così un valore emotivo e simbolico molto maggiore rispetto a quello di una semplice struttura lavorativa. Ecco come un esperto descrive il rapporto che si instaura: "è come se questo edificio fosse un membro della famiglia".

INFO BOX

Il ruolo del consulente nella successione d'impresa

La successione avviene una, al massimo due volte nella vita dell'imprenditore: la prima come successore, la seconda come cedente. Non è dunque possibile presupporre una certa esperienza. Per questo motivo può essere necessario e utile ricorrere a consulenti esterni.

Data la mancanza di esperienza, molte aziende considerano solo una modalità di cessione e non considerano le varie alternative possibili. I consulenti hanno maggiore ampiezza di vedute e l'esperienza derivante da altri progetti, per cui possono presentare agli imprenditori soluzioni alternative. Questi ultimi possono così scegliere, tra una serie di opzioni, quella che più corrisponde alle loro aspettative.

Se un imprenditore cerca un successore o un acquirente per la propria azienda, un consulente può aiutarlo con discrezione, conducendo le trattative per suo conto. In alcuni casi non si tratta soltanto di trovare delle soluzioni di tipo economico aziendale, ma anche di risolvere conflitti all'interno della famiglia. In caso di disaccordi, un mediatore offre un punto di vista neutrale e può condurre a un accordo tra le parti, superando le divergenze di opinione.

3.2 Mollare le redini

All'inizio di una cessione, spesso risulta difficile per l'imprenditore lasciare il proprio posto. A questo riguardo, un esperto afferma: "Spesso cedere un'azienda è difficile, perché ciò implica un'ammissione di debolezza. Gli altoatesini, o almeno una buona parte di essi, in genere non amano la partecipazione di altre imprese, e allo stesso modo non sono entusiasti di cedere l'azienda ai propri successori. Per questo motivo, non ci si interessa molto del successore. Spesso il cedente vuol far pesare il proprio ruolo, mostrare le proprie capacità, uscirne da vincitore. E spesso è proprio lui a mettersi in primo piano, anche se, a dirla tutta, egli rappresenta già il passato [...]". L'aspetto emotivo non deve essere sottovalutato: se l'imprenditore è anche il fondatore dell'azienda, c'è un legame molto forte. Non a caso il 6,3% delle imprese è ancora guidato da persone con più di settant'anni (cfr. tabella 2.2). Questo aspetto è particolarmente visibile nel settore del turismo, dove la generazione del dopoguerra in pochi decenni ha trasformato semplici fattorie in alberghi. Il commento di un esperto: "Per un imprenditore l'azienda è come un figlio". Per questo motivo propongono di confrontarsi il prima possibile con l'eventualità di cedere in futuro l'impresa e di perseguire altri obiettivi nella propria vita.

Nel caso di attività turistiche di tipo familiare, anche il legame degli ospiti con una determinata persona può rendere più difficoltoso lasciare l'azienda. Le relazioni personali della famiglia imprenditrice con i propri ospiti costituiscono infatti il potenziale di tali attività: a volte sono proprio gli stessi ospiti a cercare il "vecchio capo". Questo è un esempio di come la "centralità" della persona dell'imprenditore possa diminuire la credibilità dell'azienda.

3.3 Fase di orientamento e di pianificazione

La cessione di un'impresa è complessa, richiede un grande investimento di tempo e deve essere ben ponderata. Cosa desidero per la mia impresa? Cosa vorrei fare dopo la cessione? In quale misura voglio essere ancora coinvolto nella quotidianità lavorativa? A quale forma di successione si vuole ricorrere e chi dovrebbe rilevare l'impresa? Quale forma di successione è più conveniente a livello fiscale? Tutte queste questioni devono essere affrontate con calma e prudenza. Gli esperti descrivono questa fase come il momento in cui la volontà dell'imprenditore prende forma ed in cui egli dovrebbe elaborare una visione del periodo successivo alla cessione e stabilire i propri obiettivi a lungo termine. Sulla base di tali decisioni si potrà quindi sviluppare un piano per la successione. "Se il cedente non definisce in modo molto chiaro ciò che vuole, questo per me è già un campanello d'allarme", sot-

tolinea un esperto. Infatti, il successo dell'impresa dopo la cessione dipende da una buona pianificazione preliminare.

Gli esperti intervistati affermano che la successione è spesso ostacolata dal fatto che si attribuisce troppa importanza agli aspetti emotivi: soprattutto nel caso di successioni interne alla famiglia prevalgono le riflessioni di carattere emotivo, e le leggi non scritte della famiglia risultano limitanti. Altre volte si presentano casi in cui si cerca la soluzione più conveniente dal punto di vista legale e fiscale prima ancora di riflettere su come si vorrebbe delineare il futuro. In questi casi, il processo di successione si svolge in modo troppo veloce e superficiale, perché si sottovalutano gli aspetti emotivi. Secondo gli esperti, è importante che in una prima fase gli imprenditori riflettano in modo attento, prendano alcune scelte riguardo la propria vita e sappiano distanziarsi emotivamente dall'azienda. Solo con un certo distacco emotivo e una chiara disponibilità a cedere l'impresa si possono risolvere razionalmente i problemi che sorgono durante la successione.

Pianificare per tempo

Per garantire la sopravvivenza dell'impresa, l'imprenditore dovrebbe affrontare per tempo il tema della successione e raccogliere tutte le informazioni necessarie. Ciò è importante per risolvere eventuali problemi e possibili divergenze all'interno della famiglia. Per l'imprenditore è più facile lasciare l'impresa se sa che essa è in buone mani. Per il successore è più facile subentrare se ha tempo di calarsi nella realtà aziendale e mettere alla prova le sue capacità.

Come regola indicativa, bisognerebbe cominciare a confrontarsi con il tema attorno ai 50 anni e coinvolgere eventuali successori. Tuttavia, il momento giusto per entrare in azienda può essere molto soggettivo. Infatti, come confermano molti esperti, questo varia a seconda del caso: se c'è una persona disposta a rilevare l'impresa e che dimostra di avere le giuste capacità e il benessere della famiglia, la successione può svolgersi anche rapidamente. La situazione è invece più difficile in caso di prospettive future poco chiare, rapporti di proprietà complessi e situazioni di conflitto arrivate a un punto morto.

Secondo gli esperti, tendenzialmente una buona parte degli imprenditori avvia troppo tardi la successione dell'impresa. I motivi sono molteplici: spesso la cessione viene vista come qualcosa di spiacevole e per questo motivo – in modo più o meno inconsapevole – viene rimandata. In molti casi si sottovaluta anche il tempo necessario per preparare questo processo. “Si pensa che due anni siano sufficienti. Prima si comincia ad affrontare questo tema, maggiori sono le probabilità di successo” consiglia un esperto. Ci sono anche molti casi in cui la generazione cedente ha difficoltà a lasciare il proprio

posto. Quando la decisione è finalmente presa, però, spesso è troppo tardi perché la successione abbia esito positivo. “Il caso tipico è quello in cui il fondatore dell'azienda, ormai 75enne, in occasione del suo compleanno fa tintinnare i calici e dice: ‘Ecco, devo fare un annuncio importante, voglio cedere la mia azienda e il successore sarà mio figlio Marco’... il quale però già da vent'anni ha rinunciato a compiere il passo, forse perché lo spazio di manovra che il padre gli aveva lasciato non era sufficiente.”

3.4 La ricerca del successore adatto

Una delle prime domande che un imprenditore deve porsi al momento di cedere l'azienda è quella del successore: chi deve rilevare l'impresa? Spesso una soluzione interna alla famiglia non è solo ragionevole dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale, poiché l'imprenditore uscente si vede garantiti un ruolo e un collegamento con l'impresa. Tuttavia, soprattutto nelle successioni familiari, in occasione della scelta del successore sorgono alcune criticità che devono essere considerate.

È determinante il modo in cui i genitori avvicinano i figli all'impresa, e quali impressioni essi ne traggono in gioventù. Per molti imprenditori è importante coinvolgere le giovani generazioni nell'impresa, e secondo gli esperti intervistati è proprio questa la strada da percorrere. “Si portano i figli, spesso ancora piccoli, in azienda, così che possano gironzolare, parlare con la gente, fare domande. In questo modo si vede benissimo se in loro nasce un certo interesse, se hanno ereditato lo spirito imprenditoriale”. La situazione si può però sviluppare anche in modo diverso: “Se le discussioni vertono continuamente sui problemi anziché sulle opportunità, allora è probabile che i giovani si orientino verso altre strade”, commenta un esperto.

Nelle successioni interne alla famiglia la questione è implicitamente nell'aria fin dalla nascita dei figli. Spesso, affermano gli esperti, il tema non viene mai affrontato apertamente e si presuppone che uno dei figli voglia rilevare l'impresa. Idealmente, i genitori dovrebbero trovare un momento adatto per parlare apertamente dei piani per il futuro. Gli esperti consigliano quindi di chiarire se i membri della famiglia hanno parlato apertamente delle proprie aspettative.

Un secondo problema è che alcuni genitori non accettano l'eventualità che i figli non intendano rilevare l'impresa. Spesso gli imprenditori hanno investito molto nella propria attività e desiderano che l'azienda resti in famiglia. A volte non riescono a comprendere che, forse, essa non ha lo stesso valore per i

propri figli. La pressione nei confronti della generazione successiva era però maggiore in passato, concordano gli esperti. L'impressione prevalente è che al giorno d'oggi la generazione cedente sia più aperta e che tendenzialmente accetti le scelte dei figli. Ciò è evidente, ad esempio, nella generazione di imprenditori che ha rilevato dai propri genitori un'azienda nel settore del turismo: essa è cresciuta in azienda e in gioventù ha subito forti pressioni. Date le proprie esperienze personali, questa generazione cerca di creare una certa distanza tra i suoi figli e l'impresa e di esercitare meno pressione possibile. "Non ho alcun diritto di dire ai miei figli: questo è ciò che voi desiderate per il vostro lavoro" – così un esperto spiega il modo di ragionare della generazione più giovane.

Di conseguenza, oggigiorno le successioni interne alla famiglia sono sempre più rare. Questa evoluzione ha anche degli aspetti positivi: si è cominciato a porre più attenzione all'idoneità e alla motivazione del successore. Infatti, in molti casi si trascura la questione di chi abbia le capacità per dirigere l'impresa. Soprattutto in caso di imprese famigliari, per tradizione il passaggio di generazione interno alla famiglia viene visto come la forma ideale di successione. Per il desiderio di consegnare l'impresa alla generazione successiva si è meno scrupolosi nel valutare gli interessi e le capacità dei propri figli rispetto a quelli dei successori esterni. Per questo motivo, una verifica obiettiva e onesta dell'idoneità del successore rappresenta un'ulteriore sfida per le imprese famigliari.

Secondo gli esperti, la cosa più importante è che il successore sia sinceramente intenzionato a subentrare nella gestione. Deve essere chiaro quali responsabilità si debbano affrontare e quanto lavoro comporti il rilevamento dell'attività. Se il successore è motivato, con una pianificazione puntuale si possono recuperare le competenze mancanti. Questo è un ulteriore motivo per pianificare la cessione con largo anticipo, ed è anche giusto nei confronti dei successori: "Se il padre ha 55 anni e dice: 'Voglio lavorare ancora 7, 8, 10 anni', questo è un punto di riferimento per i successori, la figlia o il figlio." Questi, da parte loro, hanno abbastanza tempo per prepararsi ed eventualmente per fare esperienza anche altrove.

3.5 Preparazione del successore al subentro in azienda

Una componente importante per la riuscita della successione è la preparazione del successore. Riguardo a questo aspetto, gli esperti hanno citato diversi fattori di successo, che vengono riassunti di seguito.

Innanzitutto, è necessario curare la motivazione e l'interesse del candidato alla successione. Qui le imprese famigliari

hanno un vantaggio, perché i figli dell'imprenditore vivono a contatto con l'azienda e ciò ne alimenta la curiosità. "Bisogna far sì che chi subentra in azienda trovi un certo gusto nel farlo", argomenta un esperto. In questo senso, anche stimolarne l'interesse fa parte della preparazione del successore.

È poi opportuno stilare un piano di formazione, possibilmente pluriennale. Gli imprenditori devono possedere un ampio spettro di capacità e fare le esperienze più diverse, motivo per cui un lungo periodo di formazione della generazione succedente è la base per il successo. Per elaborare un piano di formazione, è opportuno determinare le capacità e conoscenze già presenti, ma anche evidenziare le lacune e definire le competenze necessarie alla conduzione dell'impresa. Su questa base si possono poi formulare degli obiettivi formativi. In una buona preparazione non rientrano solo le competenze teoriche, ma anche la costruzione di una solida rete di contatti, imparare a rapportarsi con le banche e fare esperienze pratiche.

Una componente importante di questo piano di formazione è l'esperienza lavorativa al di fuori dell'impresa di famiglia: "Bisogna mandare i giovani nel deserto. Devono imparare in un posto lontano da casa che cosa significhi assumersi delle responsabilità", consiglia un esperto. I successori dovrebbero lavorare per due o tre anni in un'altra impresa, così che siano sullo stesso livello degli altri dipendenti, non godano di eventuali privilegi e siano trattati alla pari dai colleghi. Una simile esperienza è importante, anche perché consente di scoprire nuovi orizzonti e di apprendere altri modi di lavorare.

Nell'inserimento del successore in azienda, è importante che il coinvolgimento e l'assunzione di responsabilità avvengano in modo graduale. Spesso, nelle aziende famigliari, i figli sono già attivi da molto tempo. Idealmente, il giovane imprenditore dovrebbe avere un'esperienza di 8-10 anni in azienda per poterla conoscere appieno. In questa fase è importante lasciare al giovane lo spazio per sperimentare e dargli fiducia. Ciò implica la possibilità di portare idee nuove, fare errori e riorganizzare l'impresa. È un passo importante, sia per l'imprenditore senior che per il suo successore. Infatti, se l'imprenditore non lascia provare nulla al successore durante la sua preparazione, quest'ultimo avrà difficoltà al momento del subentro. Al contrario, per il successore è importante un passaggio graduale di responsabilità, che gli consenta di fare esperienza e di mostrare il proprio valore ai dipendenti.

Il coinvolgimento progressivo del successore è importante anche per il finanziamento di progetti volti al riorientamento dell'attività. Come afferma un esperto, le capacità del succes-

sore sono un aspetto centrale anche nella valutazione di un credito. Se egli realizza progressivamente dei cambiamenti, ciò viene valutato dalle banche come un passaggio generazionale riuscito e un'innovazione graduale.

Se, per diversi motivi, una formazione completa non è stata possibile, un imprenditore può sempre ricorrere ad un aiuto esterno: se ci sono degli ambiti che il giovane imprenditore non conosce bene, si può portare in azienda un socio, oppure si può incaricare un dipendente con funzioni direttive. Si può anche prendere in considerazione una consulenza esterna.

Prendere atto delle alternative: cessione, vendita o costituzione di una società?

Nel pianificare una successione si deve tener conto delle diverse soluzioni e, in caso di bisogno, rivolgersi a consulenti che possano indicare le alternative. Eppure: “Molti imprenditori non vedono quante alternative e quante possibilità ci siano per organizzare una successione”, nota un esperto, facendosi portavoce di un'opinione espressa da quasi tutti gli intervistati. Le alternative sono una buona soluzione per le imprese familiari in buona salute che non riescono a trovare un successore interno adatto. In ogni caso, è necessario che l'impresa, anche dopo la successione, abbia le migliori possibilità di sopravvivere. Per questo motivo, la priorità non dovrebbe essere cercare un candidato all'interno della famiglia, ma la ricerca di un successore per l'impresa. “Vorrei che la successione aziendale fosse slegata da quella biologica”, dice un esperto.

INFO BOX

Alternative alla successione d'impresa interna

Esistono molte possibilità di successione anche al di fuori della famiglia: tra queste ci sono, ad esempio, la vendita o l'affitto a persone esterne all'impresa, oppure a un dirigente o un altro dipendente. L'impresa può anche essere inserita in una fondazione oppure amministrata a fiduciari (vedi Gestire al meglio la successione d'impresa, Camera di commercio di Bolzano, 2021).

Forme diverse di successione esterna possono avere conseguenze differenti sull'impresa. Ad esempio, se essa viene affidata a un dipendente di lungo corso, probabilmente egli apporterà pochi cambiamenti. Invece, se l'attività sarà venduta a una persona esterna e sconosciuta, essa potrebbe prendere delle strade completamente nuove.

3.6 Normative civilistiche e liquidazione degli eredi

Se un'impresa familiare passa alla generazione successiva, in molti casi più persone devono dividersi l'eredità. Normalmente uno degli eredi acquisisce i diritti e i doveri relativi all'impresa, mentre gli altri eredi legittimari ricevono una liquidazione monetaria. Se l'impresa viene ceduta alla terza o alla quarta generazione, entrano in gioco molti più eredi. I relativi conflitti d'interesse rendono difficile la cessione e minacciano le fondamenta economiche della famiglia. Anche se non esistono soluzioni universalmente valide, gli esperti intervistati sono riusciti ad elaborare alcune idee comuni riguardo a come regolare le questioni ereditarie.

Secondo gli esperti, la mancanza di distacco emotivo è un grande problema anche nella regolazione dell'eredità. Le decisioni prese in merito a una successione, ovvero a un'eredità, sono fortemente condizionate da emozioni, dalla cultura familiare e dalle leggi non scritte della famiglia. Eppure, non si sta parlando soltanto dell'eredità, ma di una famiglia: gli esperti consigliano di pensare in modo benevolo e meno emotivo, in quanto sono coinvolti membri di una famiglia che anche in futuro dovranno convivere tra di loro.

Spesso c'è una mancanza di trasparenza nel comunicare i propri desideri e le proprie aspettative verso il futuro. A volte, di fronte alla quotidianità questi temi importanti vengono affrontati in modo sbrigativo. Tuttavia, gli esperti consigliano

che tutti gli interessati si prendano del tempo e definiscano un modo di procedere chiaro e degli obiettivi. In questi casi, spesso un mediatore o un consulente possono essere d'aiuto per aumentare la trasparenza, rendere la discussione più neutrale e mediare tra le parti.

In genere, una delle difficoltà consiste nella scarsa conoscenza dei diritti e doveri delle persone coinvolte, ma anche delle diverse possibilità di cedere un'azienda e liquidare gli eredi. Inoltre, spesso i bilanci non vengono compresi correttamente. Gli eredi vedono le entrate e il patrimonio aziendale, ma non prendono atto degli impegni finanziari e delle responsabilità legate alla successione. Da ciò nascono aspettative troppo alte riguardo l'eredità. Per questo motivo, occorre che tutte le persone coinvolte si informino sul diritto ereditario, sui diritti e doveri degli interessati, sulla procedura di successione ereditaria, ecc. Infatti, solo chi comprende le procedure alla fine può essere d'accordo con le soluzioni.

Spesso i cedenti devono decidere se dare priorità a una suddivisione equa tra gli eredi o alla sopravvivenza dell'impresa. In una successione il patrimonio, la famiglia e l'impresa devono essere considerati separatamente perché perseguono interessi differenti. Una soluzione è quella di avvantaggiare volutamente il successore per assicurare la sopravvivenza dell'impresa. Molti esperti sostengono questo modo di procedere. Bisognerebbe guardare all'impresa come a un soggetto a sé, che rappresenta la fonte di benessere della famiglia e, come tale, dovrebbe essere curato e gestito nel migliore dei modi, nonché conservato per il futuro. Una efficace prosecuzione dell'attività garantirà la copertura del futuro fabbisogno finanziario dell'azienda e la liquidazione degli altri eventuali eredi, ma anche per la pensione della generazione uscente. Una simile soluzione si basa sul fatto che una suddivisione dell'eredità in parti uguali risulta nella maggior parte dei casi impossibile. Maggiore è l'asse ereditario, più difficile sarà la successione. Altri esperti consigliano di mettere da parte fin dall'inizio qualcosa che possa venire ceduto agli eredi legittimari. In questo modo si potrebbero evitare dei conflitti al momento della decisione. Trattare tutti gli eredi in modo equo comporta spesso un forte indebitamento per il successore, che rischia di gravare pesantemente sull'impresa. In questi casi, pensare di vendere una parte dell'impresa ad una persona terza e liquidare gli eredi sembrerebbe la soluzione preferibile per salvaguardarne l'equilibrio finanziario.

Secondo gli esperti, un altro punto critico è la determinazione del valore dell'impresa, che spesso viene sovrastimato dagli imprenditori. A questo proposito può aiutare una valutazione oggettiva, illustrata da un consulente neutrale, che spiega in

modo trasparente il proprio procedimento e perché è giunto a una certa valutazione. Queste informazioni sono importanti sia in caso di eredità, sia in caso di vendita dell'impresa, al fine di determinare le quote ereditarie o il prezzo di vendita.

Al momento delle decisioni finali bisogna assicurarsi che tutti gli interessati abbiano compreso la situazione e siano soddisfatti della soluzione. Essi dovrebbero essere consapevoli del fatto che accettano questa soluzione, che sono corresponsabili per la decisione presa e che in seguito non potranno criticarla. "Non c'è niente di peggio di quando qualcuno, in un secondo momento, dice: sono stato ingannato." La maggior parte degli accordi deve essere messa per iscritto e resa legalmente vincolante. In questo frangente bisogna pensare al futuro e considerare tutte le possibilità. Quali diritti e doveri hanno le singole persone e in quali situazioni? Chi ha il potere di decidere cosa? Ciò fa parte della gestione del rischio di una cessione d'impresa e porta chiarezza nelle decisioni future. In questo ambito, lo strumento del patto di famiglia può offrire un grande aiuto.

3.7 La preparazione del cedente alla successione

È soprattutto compito della generazione cedente assicurarsi la vecchiaia per tempo e in modo sufficiente. In genere è consigliabile separare il patrimonio privato da quello aziendale ricorrendo a conti separati. Bisogna tuttavia considerare che il modo più efficiente di impiegare il capitale è probabilmente quello di investirlo nell'azienda. Infatti, l'imprenditore conosce bene il settore e può valutare adeguatamente le possibilità e i rischi, cosa non sempre vera in caso di altre forme di investimento. Un'impresa di successo assicura a lungo termine il benessere dell'imprenditore e della sua famiglia. Bisogna valutare come le risorse finanziarie possano essere investite nel modo migliore, sottolinea un esperto.

Esistono molte forme di previdenza per la vecchiaia, ad es. un appartamento, una pensione integrativa, pagamenti a rate da parte del successore, ecc. (vedi Gestire al meglio la successione d'impresa, Camera di commercio di Bolzano, 2021). Per quanto concerne il pagamento di rate da parte del successore è possibile stabilire un importo fisso per un determinato periodo di tempo o legare l'entità della rata ai risultati dell'azienda. Nel secondo caso, l'entità della rata dipende dall'abilità del successore. La scelta di una forma di previdenza per la vecchiaia dipende dalla situazione individuale e richiede una pianificazione previdente.

3.8 La successione: gestire con tatto

Nelle successioni di imprese familiari, nella maggior parte dei casi, la responsabilità e la capacità decisionale non vengono cedute dall'oggi al domani. Spesso l'imprenditore senior resta coinvolto nella gestione anche dopo la cessione ufficiale. Idealmente, prima di quel momento, anche il successore ha già maturato una certa esperienza in azienda. In questi casi, possono sopraggiungere delle frizioni tra il cedente e il successore perché, ad esempio, hanno differenti visioni dell'orientamento futuro dell'impresa o dello stile dirigenziale. Si pone dunque la domanda: l'imprenditore anziano dovrebbe ritirarsi in occasione della cessione ufficiale o dovrebbe restare attivo in azienda? Secondo gli esperti, la risposta dipende da molti fattori, che di seguito saranno analizzati più da vicino.

Per il cedente può essere utile restare legato all'impresa per un certo periodo, così da avviare un poco alla volta la fase del definitivo ritiro dal lavoro. Il suo coinvolgimento è un bene anche per l'impresa, perché egli può trasmettere competenze preziose al giovane successore. Nel corso degli anni, egli ha raccolto molte conoscenze sul settore, sul mercato e sulla propria impresa. Se si ritirasse completamente, ciò rappresenterebbe una grave perdita di know-how. Se è possibile, dovrebbe essere definito un periodo limitato di collaborazione, in modo che il successore possa avvantaggiarsi delle conoscenze del "senior". Questa collaborazione può assumere le forme più diverse: alcuni collaborano quotidianamente, oppure il cedente dirige soltanto una parte dell'azienda. Altri si trovano a scadenze regolari (ad esempio una volta al mese) per degli incontri strategici. Ma vi è anche chi preferisce un taglio netto, in modo che l'imprenditore anziano non sia più legato attivamente all'impresa.

La scelta di intraprendere una collaborazione dipende in larga misura dal rapporto tra successore e cedente. Talvolta nelle aziende familiari la mancanza di distanza emotiva porta a conflitti tra i due imprenditori. Nel caso in cui questi diventino incontrollabili e rappresentino un peso per l'impresa e i dipendenti, si dovrebbero cercare delle soluzioni alternative.

La scelta tra un'ulteriore collaborazione e la separazione dipende inoltre dal carattere: se il cedente è pronto a riconoscere il suo nuovo ruolo e a tramandare il suo sapere e le sue esperienze, la collaborazione può portare dei vantaggi. Tuttavia, a volte il cedente non riesce a gestire la nuova situazione, continua a impartire ordini e non resta in secondo piano. Questo può creare problemi per due aspetti: in primo luogo potrebbe essere che chi cede non voglia permettere alcun cambiamento e che blocchi le innovazioni. Ciò accade

soprattutto se egli è il fondatore dell'azienda, con la quale si è identificato a tal punto da non concedere alcun cambiamento. Eppure i maggiori investimenti e riorientamenti si verificano spesso nella fase che segue una successione. In secondo luogo, ciò può portare un conflitto di ruoli, tanto da creare sostanziali problemi di autorità al successore, che non viene riconosciuto come nuovo capo nemmeno dai dipendenti.

Per evitare i problemi di cui sopra, gli esperti consigliano di definire una "tabella di marcia". Essa presuppone la formazione di una volontà solida nella fase iniziale della successione e dovrebbe definire sia gli ambiti di azione e le competenze degli interessati, sia i limiti alle rispettive autorità. Cosa fa il cedente, cosa il successore? In linea di principio, deve essere chiaro che è il successore ad avere la responsabilità. Il cedente può essere attivo nel dare consigli e restare al suo fianco come consulente. Nel caso in cui all'imprenditore anziano questo ripiegamento risulti difficile, le sue competenze devono essere ben definite. In genere è importante che egli non sia più il decisore e che non venga percepito come tale dai dipendenti. L'autonomia del successore deve essere ribadita anche nel rapporto con le persone esterne: soprattutto gli esperti del settore bancario hanno sperimentato che spesso il cedente resta responsabile delle finanze aziendali per via della sua maggiore pratica e della sua autorità nel rapportarsi con gli istituti di credito. Ciò può comportare rischi in un momento successivo, quando l'imperizia del giovane imprenditore potrebbe risultare fatale nell'ambito della contrattazione di un prestito.

Un altro fattore importante è la comunicazione con i collaboratori: essi sono spesso abituati da decenni all'imprenditore anziano, che è la loro persona di riferimento. Con un cambiamento nella direzione aziendale, ai dipendenti devono essere comunicate le nuove posizioni e competenze. Deve essere loro chiaro a chi devono rivolgersi e in quale situazione. Ciò è imprescindibile per non minare l'autorità del giovane imprenditore. In questo frangente, il cedente può essere addirittura d'aiuto e rafforzare l'autorità del successore, ad esempio indirizzando a quest'ultimo i dipendenti che si rivolgono a lui.

In questo capitolo vengono presentate cinque imprese che recentemente hanno effettuato un cambio generazionale di successo. Per ciascun esempio viene descritto il processo di successione, seguito dalle impressioni delle persone intervistate.

4.1 Un maso sul Renon – la successione come possibilità di riorientamento

In un maso chiuso, la famiglia si occupava della produzione di latte e gestiva un agriturismo. Il figlio, sin da piccolo, era intenzionato a portare avanti l'azienda per la terza generazione.

Tuttavia, già prima di rilevare il maso, egli ha cercato un'alternativa ai bovini da latte, scegliendo di allevare wagyu. Questi manzi di origine giapponese sono noti per l'alta qualità della loro carne. Pur non convinto, il padre ha accettato, perché all'inizio si trattava solo di pochi animali. Quando, però, la mandria è cresciuta, si è posta la questione del futuro orientamento del maso. In questa situazione, la famiglia ha ricevuto l'offerta di affittare un maso vicino. Ciò ha consentito al padre di proseguire l'allevamento di bovini da latte nel maso affittato. Il figlio, invece, ha rilevato il maso di famiglia e ha potuto proseguire e far crescere l'allevamento di wagyu. Dal momento che si trattava di un maso chiuso, egli ha liquidato la sorella sulla base del reddito medio presunto. In questo modo, sia il padre che il figlio hanno potuto realizzare i loro piani per il futuro e risolvere il conflitto. I genitori, oltre al diritto di abitazione, hanno ricevuto l'usufrutto.

Come si è preparato alla successione?

“Per me è sempre stato chiaro che avrei rilevato il maso. Per questo motivo ho frequentato la scuola professionale per l'agricoltura e poi ho cominciato a lavorare al maso. All'inizio a tempo parziale e poi, due anni prima del subentro, a tempo pieno.”

Quali fattori sono stati decisivi per il buon esito della successione?

“All'inizio è molto importante non permettere alle persone sbagliate di distoglierci dalle nostre idee. Per la mia esperien-

za, ci sono due tipi di persone. Quelle che hanno capito cosa volessi fare erano entusiaste fin dall'inizio. Ad esempio, cuochi che lavoravano in ambito internazionale e conoscevano la carne. Queste persone, però, erano relativamente poche. Le altre non avevano capito cosa intendessi fare. Non bisogna permettere che queste ultime ti facciano cambiare idea. Inoltre, è importante mettercela tutta fin dall'inizio e lavorare giorno e notte. Adesso abbiamo anche dei dipendenti, ma all'inizio bisogna fare tutto da soli. Lavoravo sempre: il sabato e la domenica, così come ogni sera. Infine, al giorno d'oggi bisogna usare tutti i social media in modo da non lavorare solo tanto, ma anche in modo efficiente.”

Ha dei consigli per altri imprenditori o imprenditrici che devono affrontare una successione?

“Mio padre e io litigavamo spesso, per lo più volevamo imporre il nostro ego. Mio padre non voleva lasciarsi dire nulla da me, perché io sono suo figlio, e viceversa. In queste situazioni è molto importante mettere il proprio ego in secondo piano e pensare in modo logico. Non si guadagna nulla a litigare, urlarsi addosso e poi andarsene. È molto meglio dare ragione all'altro e risolvere velocemente il conflitto. Infatti, a poco a poco, questi litigi pesano molto, e ciò è molto dannoso. Purtroppo, mi ci è voluto molto tempo per capirlo. Oggi penso che cedere sia spesso molto più intelligente che cercare sempre di imporre la propria idea.”

4.2 Un albergo in Val d'Isarco – coesione familiare nel settore turistico

L'impresa familiare è giunta alla terza generazione e, nel corso degli anni, si è trasformata da una semplice trattoria a un hotel a 4 stelle con ristorante. In origine i nonni comprarono un pezzo di terra per coltivarci un vigneto. Si fecero conoscere presto: il nonno con il vino, la nonna per le sue capacità culinarie. Il figlio maggiore subentrò in azienda e aggiunse qualche stanza per i villeggianti. Verso i 55 anni, lui e sua moglie discussero con i loro tre figli di un possibile successione e della realizzazione di un altro progetto di ampliamento. La secondogenita decise di subentrare nell'impresa

di famiglia.

Per prepararsi a dirigere l'azienda di famiglia, la figlia aveva maturato delle esperienze professionali all'estero. Dopo il suo ritorno, la famiglia iniziò a ristrutturare l'azienda: da una trattoria con affittacamere nacque un ristorante con suite a 4 stelle. Anche lo staff fu ampliato da sei a dodici persone.

La famiglia si prese tre anni di tempo per pianificare la successione, la strategia e i lavori. L'obiettivo era regolare la successione prima di iniziare i lavori di costruzione. Per trovare la soluzione migliore per tutti, la famiglia si affidò alla consulenza dell'Associazione Albergatori e Pubblici Esercenti e a un notaio. Il risultato fu che la figlia ricevette in donazione l'albergo, mentre i fratelli vennero liquidati in altro modo. Inoltre, i figli lavorano nell'impresa come dipendenti. Con queste chiare regole, la famiglia intende tutelare il rapporto personale, mantenendo il più possibile distinti gli aspetti professionali dalla vita privata. Su consiglio del notaio, fu inoltre redatto un patto di famiglia che venne sottoscritto da tutte le parti, per garantire l'inoppugnabilità della donazione e per escludere possibili pretese sui ricavi.

Quali furono le maggiori sfide nella successione?

“La cosa bella in Alto Adige è che la famiglia ti sostiene. Allo stesso tempo, però, la grande sfida è tenerla unita. Soprattutto in una piccola azienda è molto difficile assegnare a ciascuno il proprio ruolo. Ma se ognuno rispetta l'altro, può funzionare.”

Come vi siete preparati alla successione?

“Praticamente sono cresciuta nell'impresa, cosa molto frequente per i figli di ristoratori. Si è sempre presenti. Sapevo fin dall'inizio che avrei frequentato la scuola professionale alberghiera 'Emma Hellenstainer' a Bressanone. Prima di rilevare definitivamente l'attività, però, volevo vivere altre esperienze. Ho cambiato molti posti e ho passato anche alcune stagioni all'estero, dove lavoravo in cucina, alla reception, in contabilità, ecc. Con il senno di poi, a volte sarebbe stato più sensato restare più a lungo in un'azienda per fare carriera. Invece ho seguito molti progetti, da svariate prospettive.

Anche adesso mi accorgo che ho bisogno di aggiornarmi in alcuni ambiti. Per alcuni ambiti che non conosco ancora a sufficienza ho chiesto delle consulenze. In Alto Adige ci sono molte persone in gamba e creative che offrono questi servizi, aiutandoti a trovare soluzioni nuove e offrendo il loro sostegno.

Ho seguito fin dall'inizio anche gli atti di successione e i lavori di ampliamento. Inizialmente le altre ditte non mi prendevano sul serio per via della mia giovane età. È stata una bella sfida, ma alla fine ne sono uscita bene, tanto che ho potuto prendere molte decisioni e imparare molto. Al termine dei

lavori erano nate molte nuove collaborazioni.”

Quali fattori sono stati decisivi per il buon esito della successione?

“Siamo orientati al 100% verso il futuro perché siamo una famiglia. Questo è il nostro 'software', che ci dà una marcia in più. All'inizio, per trovare insieme la via da seguire, ci siamo riuniti per uno scambio di idee. L'importante è restare fedeli a se stessi. Chi sa a cosa va incontro, e non si piega, può orientarsi con passo molto più deciso verso il futuro. Ho scritto personalmente il nostro piano che poi ho presentato alle banche. È stato un processo importante, poiché così ciò che è stato detto, le idee raccolte e i nostri valori sono stati messi per iscritto. Ciò ha conferito al tutto maggiore forza, rendendolo per tutti il filo conduttore che vale ancora oggi.

Altro aspetto fondamentale è dividere in modo chiaro i compiti: la nostra vecchia trattoria era troppo piccola; tutti volevano mettere il naso dappertutto, e ci siamo spesso sovrapposti. Adesso ci sono vari aspetti da seguire e ognuno ha il proprio compito. Ad esempio, nelle faccende domestiche lascio prendere tutte le decisioni a mia madre. Invece in altri ambiti, come la reception e il servizio, decido io.”

Ha dei consigli da dare ad altri imprenditori o imprenditrici prossimi a una successione?

“È importante chiarire a se stessi se si è felici o meno della propria situazione. Bisogna essere realisti e capire se è quello che stiamo cercando. Ci saranno molte sfide da affrontare, e non sarà sicuramente facile. È molto importante che le aziende altoatesine facciano i conti con questa domanda, il che non è affatto scontato.

Per permettere alla famiglia di collaborare in modo professionale, come se fosse un'impresa in cui le persone non si conoscono e dove vigono gerarchie precise e processi regolamentati, c'è bisogno di una struttura, ma anche di empatia. Il mio consiglio è: parlate, affrontate i problemi e sappiate anche dire 'Ehi, che succede? Mettiamoci attorno a un tavolo!'. Sono molte le emozioni in gioco.

Inoltre: siate sempre aperti e flessibili e mettetevi continuamente in discussione. È una cosa che ho dovuto imparare. Spesso mi fissavo su una cosa e volevo che fosse fatta solo in quel modo, ma le cose non vengono fatte come uno le vuole, vengono vissute e ci si deve adattare ad esse.”

4.3 Un'impresa edile dell'Oltradige – garantire continuità nonostante il cambio generazionale

L'impresa edile, che ha circa dieci dipendenti, è stata fondata nel 1970 e viene gestita dal 2006 dalla figlia del fondatore. L'attuale imprenditrice è geometra. Al termine degli studi fece esperienza come responsabile di progetto presso un'altra

impresa. Quando il padre le chiese di entrare nell'azienda di famiglia, accettò. Non era previsto un termine preciso. "Non c'era nulla di pianificato", rammenta oggi. Ciò nonostante, il passaggio si svolse senza intoppi. Dato che i fratelli non erano interessati all'azienda, la decisione fu semplice. Appena entrata nell'azienda paterna, ebbe un ruolo centrale nella modernizzazione del reparto amministrativo. La collaborazione tra padre e figlia funzionava bene, e così al padre si prospettò la possibilità di mettersi lentamente a riposo. Dopo un periodo di ambientamento di due anni, durante il quale padre e figlia collaborarono strettamente, la figlia assunse l'intera responsabilità.

Quali furono le maggiori sfide nel processo di successione?

"Per me le sfide maggiori sono state quelle personali, che non si possono pianificare con precisione. Attualmente gestisco l'impresa e allo stesso tempo ho tre figli. Questo è un tema molto importante, soprattutto per una donna. Quando pianifichi di rilevare l'impresa, non puoi sapere cosa succederà nell'arco di cinque o dieci anni. Per quanto concerne l'azienda, è successo quello che mi aspettavo: abbiamo continuato a gestirla come mi è stata trasferita, alzandone il livello."

Quali fattori sono stati decisivi per il buon esito della successione?

"Quando iniziai, mio padre mi spiegò come aveva gestito il tutto fino a quel momento. Ho cercato di copiare il più possibile, trattandolo sempre con rispetto. Penso che questo comportamento sia stato molto importante. Mio padre continua a essere un riferimento per me. Al bisogno posso sempre rivolgermi a lui, e ci sono anche situazioni in cui gli chiedo consiglio. È veramente una grande fortuna che apprezzo molto."

Ha dei consigli da dare ad altri imprenditori o imprenditrici prossimi a una successione?

"Credo sia importante coinvolgere tutti. Forse in questo abbiamo sbagliato, ma alla fine è andato comunque tutto bene. Ad esempio, se ci sono altri fratelli che potrebbero avere dei diritti, occorre fare attenzione e coinvolgere tutti. Anche quelli che non sono potenziali candidati vanno comunque interpellati; in una famiglia questo è un aspetto molto importante.

Inoltre, consiglieri a chiunque di provare un po' tutto ciò che interessa. Ovviamente può anche non funzionare, ma non si perde molto e si fanno nuove esperienze. Secondo me, ciò è comunque meglio che non tentare una cosa per mancanza di coraggio. Con il senno di poi ci si pente, se non si sa dove si sarebbe potuti arrivare."

Come organizzerebbe la prossima successione dell'azienda, ba-

sandosi sulla Sua esperienza personale?

"Credo che a noi sia andata bene, e che abbiamo fatto molte cose nel modo giusto. Una questione che sicuramente mi preme è iniziare per tempo. Mio padre e io eravamo ancora abbastanza giovani. Penso che sia un aspetto determinante. Vedo anche molti esempi negativi tra coloro che hanno iniziato a organizzare il passaggio tardi. Troppo tardi sia per il senior che per lo junior. Questo è sicuramente uno dei problemi principali."

4.4 Un fabbro in Val Pusteria – successione di un'azienda artigiana di lunga tradizione

La famiglia è menzionata come fabbro sin dal 1611. Si è riusciti a trasmettere l'azienda per 14 generazioni, e anche adesso la successione è garantita. L'attuale fabbro è visibilmente orgoglioso che la figlia abbia superato l'esame di maestra artigiana e che già da qualche anno abbia assunto delle responsabilità in azienda.

Il processo di successione è iniziato cinque anni fa su proposta del padre, ma non è del tutto concluso. Egli aveva 48 anni quando decise di prepararsi a cedere la gestione dell'azienda. All'epoca, due delle tre figlie lavoravano nell'impresa. La famiglia si è posta l'obiettivo di chiudere il trasferimento entro otto/dieci anni. In questo modo si è definito un termine temporale, ma si è previsto un periodo sufficientemente lungo per gestire al meglio la successione. Nel corso degli ultimi cinque anni, la famiglia si è riunita spesso per discutere di questo tema, rivolgendosi anche a un consulente aziendale. In questo modo è stato possibile trovare una soluzione, che ha soddisfatto tutte e tre le figlie: una figlia avrebbe rilevato l'azienda e assunto sempre più responsabilità. I genitori le avrebbero ceduto le quote di proprietà, mentre le altre due figlie sarebbero state liquidate. Il padre ha previsto di lavorare in azienda anche dopo il passaggio di proprietà e di sostenere la figlia. Allo stesso tempo, però, intende ridurre sempre di più le ore di lavoro e dedicarsi ad altri interessi.

Padre e figlia si dividono in modo flessibile le competenze e le responsabilità in azienda, a seconda del carico di lavoro di ognuno. Per fare questo, i due si confrontano quotidianamente.

Quali furono le maggiori sfide nel processo di successione?

Padre: "Anche se non abbiamo ancora concluso il passaggio, finora non abbiamo avuto grosse difficoltà, proprio grazie al lungo periodo di preparazione. Ma è anche una questione di carattere e atteggiamento. Se non sai mollare, allora hai un problema."

Figlia: "Anche noi ci siamo meravigliati molto del fatto che

tutto abbia funzionato così bene. Ma probabilmente è perché ci assomigliamo caratterialmente. Se entrambi ci prendiamo il tempo per parlarne, va tutto bene.”

Come vi siete preparati alla successione?

Padre: “Per prima cosa, mia moglie e io abbiamo deciso di continuare solo se ci fosse stato interesse da parte dei figli, e comunque volevamo ridurre il carico di lavoro. Quando abbiamo visto che l’interesse c’era, per noi era sicuro che la bottega sarebbe stata mantenuta attiva. Ovviamente abbiamo anche riflettuto su come gestire la cosa.”

Figlia: “In occasione di un evento sul Renon dedicato alla successione d’impresa, abbiamo sentito parlare della possibilità di chiedere una consulenza sulle successioni interne alla famiglia, e così ci siamo informati. Alla fine, la consulenza è stata molto utile, perché siamo stati affiancati da una persona che vedeva le cose dall’esterno. Altrimenti è difficile fare progressi, se non ci si distanzia dal proprio punto di vista.

Siamo arrivati alla successione gradualmente: con il passare del tempo ho automaticamente assunto sempre più responsabilità. All’inizio non è stato facile, perché oltre al lavoro seguivo un percorso di formazione per giovani imprenditrici, e poi ho conseguito anche il titolo di maestra artigiana. Ma con il tempo sono riuscita a gestire tutto.”

Quali fattori sono stati decisivi per il buon esito della successione?

Padre: “Penso che io e mia moglie abbiamo avuto molta fortuna, e inoltre il lavoro ci piace. Abbiamo cercato di trasmettere questo piacere anche alle nostre figlie. Questo è molto importante per noi. Inoltre, sono determinanti anche altri due aspetti: uno è pianificare per tempo. Ho un collega che aveva un figlio di 50 anni, ma lui non mollava mai. In un caso del genere ti passa la voglia. È nostro desiderio che le nostre figlie abbiano presto soddisfazioni in azienda e che possano costruire qualcosa. Il secondo aspetto importante è che i giovani devono avere la possibilità di sbagliare e di imparare dai propri errori. In questo modo sviluppano abilità importanti per il loro futuro. Questa è la cosa più importante, ed è per questo che ho lasciato sempre molto spazio a mia figlia.”

Figlia: “In famiglia nessuno ci ha mai detto: ‘Voi dovete lavorare qui!’. Anzi, ci dicevano sempre: ‘Fate quello che vi piace!’. Forse è stata la cosa determinante. Perché quando sei obbligato a fare una cosa, non la fai volentieri. Così fin da piccole abbiamo iniziato ad aiutare papà. Da bambine venivamo qui con la nonna, quando il nonno ancora lavorava, e gli rubavamo i cetrioli dal panino. Eravamo sempre nella bottega e potevamo anche aiutare nel nostro piccolo e vedere come

funzionava l’azienda. Così è tutto più interessante.”

Ha dei consigli da dare ad altri imprenditori o imprenditrici prossimi a una successione?

Padre: “Di non avere paura che tutto vada in malora. Bisogna dare fiducia ai figli, lasciarli fare, anche se le cose vengono fatte in un modo diverso rispetto a come le avremmo fatte noi. E bisogna imparare a gestire i conflitti. Non serve a nulla negare la realtà, ci saranno sempre dei contrasti.”

Figlia: “Occorre tanta gioia di fare: se una cosa ci piace, ci riesce molto più facilmente. Gioia e comunicazione. Occorre sforzarsi, riunirsi attorno a un tavolo e parlare. Anche se non ci piace farlo, è molto importante. Trattare gli altri sempre con rispetto, anche i dipendenti. Inoltre, è importante non farsi coinvolgere contro voglia in qualcosa. Ad esempio, dopo la scuola media avevo deciso di frequentare una scuola superiore. Quello che ho imparato si è rivelato molto utile, anche se adesso lavoro nell’artigianato. Anche nel proprio mestiere non si finisce mai di imparare: ci sono sempre nuovi macchinari da conoscere o corsi da frequentare. Bisogna sempre aggiornarsi.”

4.5 Un’impresa di installazioni termo-sanitarie in Val Venosta – una strategia precisa per scegliere il successore adatto

L’impresa è stata fondata dal nonno nel secondo dopoguerra, per la posa di condutture per l’acqua potabile. Nel frattempo, è diventata un gruppo di aziende specializzate in installazioni termo-sanitarie ed impianti elettrici. Il gruppo ha circa 40 dipendenti e opera sia in Italia che all’estero.

Il primo passaggio avvenne negli anni settanta, quando il padre e lo zio dell’attuale titolare rilevarono l’azienda. Fu quella generazione ad ampliarla, coinvolgendo altri due soci. Nel 2001, all’età di quasi 50 anni, il padre iniziò a predisporre il prossimo passaggio generazionale. Dato che i potenziali successori erano molti, la ricerca del più adatto si rivelò una grande sfida, e si decise di consultare due esperti dell’Università di Innsbruck. Nel processo furono coinvolti tutti e quattro i soci con i rispettivi figli. Gli esperti iniziarono ad analizzare le varie costellazioni possibili, anche attraverso colloqui individuali e discussioni in gruppo. Le famiglie si incontravano regolarmente per discutere la questione. Poi ogni famiglia scelse un candidato al proprio interno; questi vennero messi a confronto e alla fine emerse che il gruppo aziendale sarebbe stato rilevato da due persone. La liquidazione degli altri soci si rivelò complessa e fu pertanto seguita da consulenti aziendali.

La scelta cadde da un lato sulla persona qui intervistata, che dopo la laurea aveva fatto esperienza in campo amministra-

tivo in altre aziende. Dall'altro, il cugino idraulico si assunse la gestione dell'attività aziendale e dei cantieri. Con il passare del tempo, i due si sono accollati sempre più responsabilità, mentre i padri si ritiravano lentamente dall'attività.

Quali furono le maggiori sfide nel processo di successione?

“Il fatto che c'erano così tanti potenziali candidati ha reso più difficoltoso trovare una soluzione. Anche se ero - almeno tra noi fratelli - da un punto di vista professionale il più qualificato per un ruolo dirigenziale, ero certo di non voler affrontare la gestione con chiunque. Non avrebbe funzionato, già solamente per motivi legati ai rapporti interpersonali. Allo stesso modo, molti non mi conoscevano veramente. Questo processo mi ha insegnato quanto sia difficile il cambio generazionale. Più grande è l'impresa e il numero dei soci e dei loro figli, più complesso diventa l'intero processo. I professori hanno ovviamente contribuito con la loro esperienza, ma sono rimasti comunque neutrali, senza immischiarsi nella decisione. Quando, alla fine, si è giunti alla conclusione, non eravamo tutti d'accordo. Non c'è sempre stata armonia e unanimità nelle decisioni, fino a quando alla fine la soluzione è piaciuta. Ma una decisione andava presa, affinché l'impresa familiare potesse sopravvivere.”

Come vi siete preparati alla successione?

“Per quanto riguarda le competenze tecniche, nel mio lavoro precedente non avevo imparato nulla che potesse essermi utile in azienda. Tuttavia, avevo imparato molto sulla direzione e sul lavoro di squadra, perché all'epoca avevo un capo veramente in gamba. Ciononostante, l'inizio è stato molto difficile per me. Avevo poca esperienza e ho iniziato come responsabile amministrativo. Molti dipendenti non accettavano il fatto di avere un nuovo capo, tantomeno il figlio del capo. Dovetti pertanto imparare in fretta e cercare di fare pochi errori.”

Come ha funzionato la collaborazione in azienda dopo il subentro?

“Bisogna riconoscere che i nostri padri ci hanno lasciato fin dall'inizio ampio margine. Praticamente si sono ritirati subito, non appena noi giovani abbiamo assunto la gestione. Ci è voluto del tempo perché i dipendenti accettassero la nuova situazione: molti continuarono a rivolgersi ai nostri padri quando avevano bisogno di qualcosa. Ma i nostri padri non hanno permesso che ci tagliassero fuori o che ci fossero delle sovrapposizioni. In questo modo la cosa ha funzionato molto bene.”

Quali fattori sono stati decisivi per il buon esito della successione?

“Oggi devo dire che il cambio generazionale avviato da mio

padre fu molto lungimirante. Sono pochi gli imprenditori che a 49 anni si occupano del tema della successione. I nostri padri avevano invece capito che sarebbe stato più semplice regolamentare la successione affrontando per tempo e in modo professionale il tema.

Credo anche che siamo riusciti a gestire bene la cosa perché abbiamo sempre cercato di essere sinceri e mantenere una comunicazione aperta. Ciò risulta spesso difficile, soprattutto in un'azienda familiare, perché non si è solo partner nel lavoro, ma anche e soprattutto parenti. Abbiamo discusso anche dei rapporti tra di noi: chi sarebbe andato d'accordo con gli altri? Che aspettative hanno i padri, e cosa si aspettano gli altri? Chi possiede le qualifiche necessarie e chi no? Ci sono stati anche incontri molto vivaci, con sfoghi di rabbia, lacrime e delusioni. Ma alla fine penso che sia andata bene. Anche se alla fine si è giunti a una conclusione diversa da quella che qualcuno si aspettava.”

Ha dei consigli da dare ad altri imprenditori o imprenditrici prossimi a una successione?

“Un consiglio? La generazione più giovane non deve essere pressata, influenzata o addirittura scavalcata dai genitori nelle decisioni. Prima si discute l'argomento in famiglia e in azienda, più tempo e tranquillità ci sono per una regolare la transizione in maniera pulita e ordinata.”

Il presente studio ha affrontato il tema della successione sia da una prospettiva quantitativa, fornendo una stima del numero di potenziali successioni che interesseranno l'Alto Adige nei prossimi anni, sia analizzando le diverse fasi di questo processo con l'aiuto di numerosi esperti, tentando di delineare quali fattori contribuiscono alla sua riuscita e quali, invece, potrebbero ostacolarlo.

Il modello proposto in questo studio tiene conto della specificità del tema della successione, fornendo informazioni sull'incidenza di persone a guida anziana per diverse categorie di imprese e provando a considerare diverse soglie di anzianità. Un approccio flessibile, infatti, ben si presta a descrivere l'attuale situazione in Alto Adige rispetto a questo importante tema e permette di ricavare maggiori spunti di riflessione per la politica economica. Dall'analisi quantitativa è emerso innanzitutto che il tessuto imprenditoriale altoatesino, così come la popolazione in generale, sta invecchiando: oltre la metà delle imprese potenzialmente suscettibili di successione sono infatti condotte in prevalenza da persone con più di cinquant'anni. Tenendo conto di una soglia d'età di 62 anni, in Alto Adige sono presenti circa 7.000 imprese a guida anziana che nei prossimi anni dovranno affrontare il tema della successione. 1.900 di queste attività sono imprese commerciali con dipendenti, per i quali un fallimento della successione porterebbe alla perdita di posti di lavoro. In quest'ultimo caso, è ancora più importante che la successione sia accuratamente preparata, in modo da assicurare un futuro anche a quei collaboratori che ancora non hanno raggiunto l'età pensionabile. È pertanto opportuno approntare già da oggi misure specifiche per agevolare il passaggio delle imprese da una generazione all'altra di imprenditori, in modo da evitare perdite di know-how, capitale, patrimonio imprenditoriale e posti di lavoro.

Le imprese devono affrontare una serie di sfide se desiderano che il passaggio generazionale abbia successo. Queste sfide sono distribuite lungo l'intero processo di successione e sono cambiate poco negli ultimi anni:

Mollare le redini e cominciare per tempo: una prima difficoltà consiste nel cominciare per tempo a prepararsi mentalmente alla successione e a riconoscere la complessità del tema. Questa fase iniziale, nella quale si riflette sul futuro vicino e lontano, costituisce la base di quelle seguenti. Come regola generale, gli imprenditori dovrebbero cominciare ad affrontare il tema della successione a circa 50 anni.

La ricerca di un successore adatto: secondo gli esperti, il criterio più importante è che il successore sia seriamente intenzionato a rilevare l'attività. Tuttora, con il termine "successione d'impresa" si intende principalmente la successione interna alla famiglia, mentre le molte alternative possibili vengono ancora troppo poco considerate. Si osserva comunque un'apertura della generazione cedente ad alternative e una propensione della generazione dei successori a cercare la propria strada. Un'ulteriore sfida per le imprese è pertanto considerare anche soluzioni esterne alla famiglia (es. vendita o affitto a dirigenti esterni, al personale o al dirigente dell'azienda).

Preparazione del successore alla successione: una preparazione accuratamente pianificata della generazione dei successori è decisiva per la buona riuscita del processo. Si raccomanda pertanto l'elaborazione di un piano di formazione per inserire a poco a poco il successore in azienda e trasmettergli gradualmente la responsabilità. In questa fase il successore può avvantaggiarsi di esperienze professionali e modalità lavorative apprese in altre aziende. Entrambe le generazioni dovrebbero inoltre essere consapevoli che qualche errore è inevitabile.

Eredità e previdenza per la vecchiaia: una sfida risiede nella scarsità di conoscenze legali sul regolamento delle questioni ereditarie. Una comunicazione onesta e trasparente tra le parti coinvolte, nonché una netta separazione tra aspirazioni personali e aziendali, possono contribuire al successo ed evitare conflitti di interesse. Allo stesso tempo la generazione uscente dovrebbe assicurarsi la vecchiaia dal punto di vista finanziario. Esistono diverse possibilità: ad esempio, un ap-

partamento, una pensione integrativa, pagamenti rateali da parte del successore, ecc.

Svolgimento della successione: infine, anche una comunicazione aperta con i dipendenti è importante per far conoscere loro i nuovi ruoli dirigenziali, indicando a chi si devono rivolgere in una determinata situazione. In una “tabella di marcia” possono essere definite le sfere d’azione e le competenze, ma anche i limiti delle parti coinvolte (cedente e successore).

In generale, durante l’intero processo di successione è importante identificare gli aspetti da chiarire e, in caso, chiedere aiuto per pianificare la successione, regolamentare le questioni ereditarie o supportare il successore nei primi anni dopo la cessione.

Il progressivo invecchiamento della società e il fatto che sempre più figli e figlie decidono di cercare la propria strada e di non rilevare l’azienda di famiglia fanno sì che il tema della successione d’impresa sia più attuale che mai. La successione avviene una, al massimo due volte nella vita dell’imprenditore: la prima come successore, la seconda come cedente. Non è dunque possibile presupporre una certa esperienza: questo è anche uno dei motivi per cui le sfide del processo di successione sono cambiate poco negli ultimi anni.

Restano pertanto validi gli aspetti e le implicazioni generali per il mondo dell’economia già individuati:

- > **Maggiore documentazione di esperienze pratiche, a integrazione del lavoro di sensibilizzazione e informazione:** esempi positivi incoraggiano ad affrontare la tematica o a cercare aiuto. Gli imprenditori possono imparare osservando, ad esempio, le conseguenze positive di una successione svolta al momento giusto. Allo stesso tempo è anche importante riportare gli ostacoli e le difficoltà riscontrati durante il processo.
- > **Migliore coordinamento degli esperti nel settore della successione aziendale:** il primo punto di riferimento per gli imprenditori è spesso il commercialista, figura che è a

contatto stretto con i clienti e conosce bene i bilanci e la storia dell’azienda. Nel caso di una successione difficile e dai contenuti complessi servono tuttavia diversi specialisti in campo tributario, fiscale, legale o anche della mediazione.

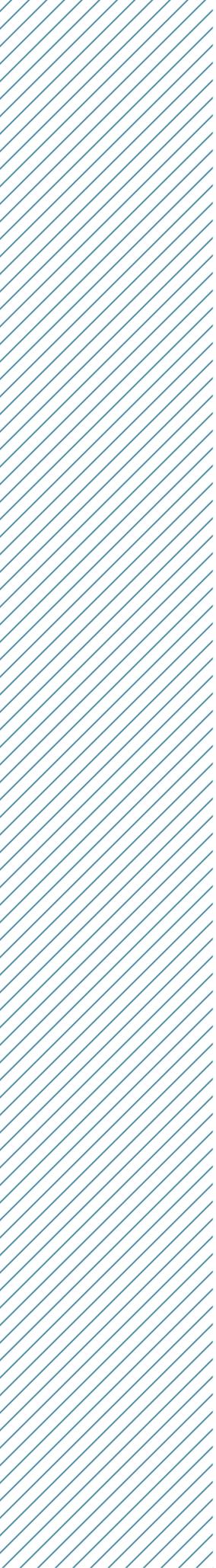
- > **Durante le consulenze bisogna sottolineare maggiormente il lungo periodo di preparazione al processo di successione:** si deve rimarcare che non si tratta soltanto di trovare la soluzione a un problema tecnico-commerciale, ma del lavoro di una vita. Si tratta di decisioni che comportano impegni a lungo termine e un punto di svolta nella vita delle persone coinvolte.
- > **Corsi e conferenze sul tema della successione d’impresa:** i contenuti dei corsi o delle conferenze dovrebbero rivolgersi in modo mirato ai cedenti e ai successori, e spiegare con parole semplici le informazioni essenziali e i concetti principali di una successione.
- > **Sostenere le occasioni di fare rete e le possibilità di scambiare idee:** per gli imprenditori può essere un aiuto vedere che non sono gli unici a confrontarsi con i problemi della successione aziendale. Per questo motivo le grandi manifestazioni sono utili per fare rete; in caso di manifestazioni più ridotte possono invece essere trattati temi più “delicati” e si può garantire una certa discrezione.
- > **Sostegno di modalità di successione che tutelino il capitale sociale:** in caso di successioni aziendali collegate a un’eredità non si deve necessariamente arrivare a una liquidazione immediata degli altri eredi. Ci sono molti modelli rodati per organizzare la successione rafforzando il capitale sociale

ALLEGATO A ELENCO DEGLI ESPERTI INTERVISTATI

Tabella A-1

Elenco degli esperti intervistati

Persona	Funzione
Calabrò, Stefania	Avvocato e mediatrice
De Lorenzi, Luca	Consulente d'impresa, Northsouth
Dorfmann, Franz	Consulente d'impresa, Unione
Erlacher, Josef	Consulente d'impresa, IFK Consulting Srl
Forer, Karl	Consulente fiscale e direttore del distretto di Bolzano, apa
Frenes, Monika	Project manager Progetti UE, Camera di commercio di Bolzano
Fuchsbrugger, Christoph	Giurista d'impresa e mediatore
Heiss, Heidi M.	Consulente fiscale e commercialista, Heiss & Morandell
Hesse, Georg	Consulente fiscale e commercialista, Hesse Baldessarelli & Partner
Innerbichler, Erich	Direttore, Cassa Raiffeisen di Bolzano
Kronbichler, Alois	Direttore, Kohl & Partner Südtirol
Mair, Lorenz	Consulente aziendale, Unione agricoltori e coltivatori diretti sudtirolesi
Marcolens, Walter	Associato allo studio Andergassen - Biasi - Marcolens - Pinter
Marinelli, Astrid	Commercialista e consulente fiscale, Studio Palazzi - Daprà
Noflatscher, Hard	Membro Aktivsenioren Bayern e.V.
Platzgummer, Sabine	Consulente per la creazione e successione d'impresa, Camera di commercio di Bolzano
Rainer, Armin	Socio amministratore, Weissman International
Reso, Evelyn	Ricercatrice imprese familiari/turismo
Schmidt, Klaus	Consulente d'impresa, hgv
Theiner, Matthias Otto	Consulente d'impresa, M.O.T. Consulting GmbH
Völser, Horst	Consulente d'impresa, ROI Team Consultant GmbH
von Guggenberg, Lukas	Consulente d'impresa, Auxano Consulting
von Lutterotti, Heinrich	Perito e consulente tecnico d'ufficio (CTU), Studio Heinrich von Lutterotti
Zani, Arnold	Consulente fiscale e commercialista, Studio Zani & Partner



IRE

Istituto di
ricerca economica

IRE – Istituto di ricerca economica

I-39100 Bolzano
Via Alto Adige 60

T +39 0471 945 708
F +39 0471 945 712

www.ire.bz.it
ire@camcom.bz.it



CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

