

A - analisi situazione dopo l'avvenuta trasmissione

Provate ad immaginare le vostre attività dopo l'avvenuta trasmissione, le iniziative che intendete intraprendere nella vita privata e soprattutto se il vostro avvenire è garantito sotto il punto di vista economico. Anche se si tenderà a rinviare tali domande, si presenteranno puntualmente in un momento successivo, frenando in tal modo la successione.

B - business plan

Il piano operativo per una successione d'impresa dovrebbe considerare tra l'altro i seguenti punti:

- Come dovrebbe prospettarsi il futuro dell'impresa?
- In quale stato si trova l'impresa?

La mia idea aziendale - l'idea aziendale originaria del titolare

- Quali prodotti/servizi voglio offrire in futuro?
- Che cosa viene offerto al momento?
- Che utilità ha la mia offerta futura?
- Che utilità ha l'offerta esistente?
- Quanto dovrebbe costare il mio prodotto/servizio?
- Quanto costa l'offerta esistente?

Il mercato

- Quali clienti acquisteranno i miei prodotti/servizi?
- Quali clienti acquistano l'offerta attuale?
- A quanto ammonta il volume di mercato dei clienti futuri?
- A quanto ammonta il volume di mercato degli attuali clienti?
- Come acquisisco nuovi clienti per gli attuali prodotti/servizi?
- Come sono stati acquisiti finora nuovi clienti e in che modo si sono mantenuti i clienti esistenti?
- La zona di vendita aumenterà in seguito al rilevamento?
- Quanto è grande la zona di vendita?

La concorrenza

- Avrò nuovi concorrenti per la mia nuova offerta?
- Chi sono gli attuali concorrenti?
- Quanto costa la mia offerta presso la concorrenza?
- A quale prezzo la concorrenza propone l'offerta esistente?
- Posso offrire un prezzo più vantaggioso della concorrenza?
- L'offerta esistente è più conveniente di quella della concorrenza?
- In che senso si distingue la mia offerta da quella della concorrenza?
- In che senso l'offerta esistente si distingue da quella della concorrenza?

Il personale

- Come dovrà essere strutturato in futuro il personale fisso?
- Com'è strutturato attualmente il personale fisso?
- Di quanto personale avrò bisogno in futuro?
- Nei prossimi 12 mesi, dei dipendenti lasceranno l'impresa o ne subentreranno dei nuovi?
- Quanti collaboratori ha l'impresa?

L'attrezzatura dell'impresa

- Di quale attrezzatura avrò bisogno in termini di apparecchi/macchinari/autovetture?
- Quali altri apparecchi/macchinari/autovetture dovrò procurarmi?
- Quali apparecchi/macchinari/autovetture sono disponibili?
- Quanti anni hanno?
- Gli apparecchi/i macchinari devono essere revisionati o riparati?
- In quale stato sono gli apparecchi e le macchinari?
- Dovrei prendere in leasing una parte degli apparecchi/dei macchinari/delle autovetture?
- Una parte degli apparecchi/dei macchinari è presa in leasing?
- Stato attuale dell'impresa, ossia come dovrebbe prospettarsi il futuro dell'impresa?

- Stato reale dell'impresa, ossia in quale stato si trova l'impresa?

I locali

- I locali devono essere rinnovati? In che stato sono i locali?
- Si deve ingrandire o ristrutturare? Che grandezza hanno i locali? A che cosa sono adibiti i locali?
- Posso rilevare i contratti di locazione? Quali contratti di locazione esistono? Di quali contratti di locazione non ho bisogno?

L'ubicazione

- L'ubicazione offre un mercato promettente per i miei nuovi prodotti?
- L'ubicazione è sempre idonea per la produzione e la vendita degli attuali prodotti?

I soci d'affari

- Rileverò l'impresa da solo o con un partner? Quante persone dirigono l'impresa? Quanti dipendenti ha l'impresa?
- Di quali fornitori dispone l'impresa? Di quanti altri fornitori ho bisogno? È sensato rilevare i contratti esistenti con i fornitori?
- Quali contratti di cooperazione esistono? Ha senso rilevare contratti di cooperazione con altre imprese?

La forma giuridica

- Quale forma giuridica ha l'impresa? Manterrò la forma giuridica? In caso negativo, quale forma giuridica sceglierò?

Il finanziamento

- Qual è il prezzo d'acquisto? Quale modalità di pagamento è stata concordata per il prezzo d'acquisto?
- A quanto ammonta il giro d'affari?
- Qual è il fabbisogno di investimento?
- A quanto ammonta il mio capitale proprio? Quale pagamento di interessi può effettuare l'impresa?
- Quali sovvenzioni sono a mia disposizione?

La cessione

- È già stabilita la data per la cessione? Quale sarebbe il momento più opportuno per me?
- Il precedente proprietario lascia l'impresa ad una data prefissata? In caso contrario, quale ruolo avrò nell'impresa dopo il rilevamento?
- Quali misure prenderò nei sei mesi successivi al rilevamento?

Provvedimenti da prendere

- Chi può rilevare a breve termine la gestione dell'impresa se siete assenti per malattia o incidente?

C - consulenti / consulenza

Fatevi consigliare! Soprattutto se si tratta di successioni aziendali interne alle famiglie spesso non prevalgono i fatti ma le emozioni. L'affiancamento da parte di un consulente esterno qualificato permette di affrontare certe problematiche piccole e grandi in modo molto più concreto. Per il nuovo imprenditore risulta molto utile l'aiuto di un Coach, che sia di supporto soprattutto nei primi mesi della successione. Molti processi di successione falliscono anche perché si affronta la problematica in modo unilaterale: spesso viene consultato unicamente il commercialista o l'avvocato e si trascurano le considerazioni di tipo strategico e di pianificazione nel lungo periodo. Provate inoltre a valutare le decisioni imminenti anche in considerazione delle loro conseguenze per la famiglia e per i dipendenti.

Suggerimenti per la ricerca del consulente

- scegliete il "vostro" consulente; ci deve essere una buona intesa tra di voi; richiedete le referenze;
- chiedete ad amici e conoscenti - scegliete un consulente che sappia spiegarvi in modo chiaro anche fatti complicati.
- che cosa volete - definite i risultati attesi; stabilite le vostre necessità, il tipo e l'entità della prestazione di consulenza desiderata ed i mezzi che avete a disposizione per una consulenza di cui dovrete sostenere le spese;
- informatevi sui costi;
- fate ricorso ai servizi di consulenza pubblici;

- le consulenze possono essere agevolate con sovvenzioni finanziarie. Trovate informazioni più dettagliate sul sito della Provincia Autonoma di Bolzano.

D - data della successione

Al termine del periodo di pianificazione e realizzazione della successione è bene fissare anche una data ufficiale per la consegna. Stabilendo una data, legata ad un evento festoso come l'anniversario dell'azienda, il compleanno dell'imprenditore prossimo al pensionamento o le festività di fine anno, si ha una buona occasione per rendere l'evento "pubblico", festoso, positivo, condiviso da tutti i partecipanti e perciò anche un mezzo strategico di comunicazione.

E - eredità / conflitti ereditari

Incertezze basate su situazioni indefinite o insoddisfacenti possono sfociare in conflitti tra gli eredi, che a loro volta rappresentano una minaccia per l'esistenza stessa dell'azienda. Se avete dubbi esprimeteli! L'occasione giusta per mettere in chiaro le vostre aspettative e le esigenze vostre e dei vostri familiari può essere un workshop di famiglia, la cui moderazione viene svolta professionalmente da un esperto esterno.

F - franchezza

Parlate con i vostri dipendenti, fate luce sull'imminente trasferimento aziendale, comunicate decisioni importanti per tempo. Solo in questo modo si possono prevenire resistenze e rafforzare il gruppo. Introdurrete il vostro successore in azienda. Mostrategli i punti di forza, le peculiarità nonché le abitudini dei suoi futuri collaboratori. Lo stesso vale anche per i clienti e i fornitori. Collaboratori, fornitori e clienti sono strettamente legati alle vicende dell'azienda e spesso dal futuro dell'azienda dipende almeno in parte il loro futuro.

G - garantire regole di gioco

Alcuni imprenditori senior, e ciò vale soprattutto nel caso di un'impresa familiare, vorrebbero che anche dopo il trasferimento dell'azienda al successore stabilito, alcune cose rimanessero ferme, per il bene dell'azienda. Così per esempio il numero dei membri del consiglio aziendale, le competenze in capo ad alcuni ruoli aziendali, il diritto di prelazione esercitato dagli altri membri della famiglia, la possibilità dell'entrata in azienda di altri familiari. Alcuni di questi eventi sono previsti dallo statuto. Non sempre sono descritti in maniera esauriente ed univoca. In tal caso molti imprenditori suggeriscono di stabilire le cosiddette "regole del gioco", a cui deve attenersi chiunque entri in azienda. In effetti tali regole possono preservare l'impresa nel corso delle generazioni dallo sminuirsi, dall'impossibilità decisionale per un numero eccessivo di "decisori", nonché momenti finanziari difficili per il fatto che troppi membri della famiglia hanno sono interessati solamente alla distribuzione degli utili senza lavorare attivamente in azienda.

H - hand in hand

Responsabilità, competenze e potere decisionale devono essere definiti. Nel corso della successione aziendale questi passano gradualmente dal senior al junior. La situazione ideale è quella in cui tale passaggio avviene mano a mano. Il successore ha lo spazio assumere i suoi nuovi compiti e può rivolgersi in caso di bisogno al senior per ottenere consigli. Il senior dall'altra parte passerà man mano dal ruolo di gestore attivo dell'impresa al ruolo di consulente esterno all'impresa, ed ha così ancora il tempo necessario per seguire da vicino i futuri sviluppi della sua impresa e di abituarsi all'idea di svolgere nuove attività al di fuori dell'impresa.

I - imprenditore cedente

Cominciate per tempo con la pianificazione:

- Cercate per tempo un successore adatto (per 'tempestivamente' s'intende un periodo da tre a cinque anni, per le aziende a conduzione familiare un periodo ancora più lungo).
- Definite gli aspetti economico-finanziari per il vostro futuro.
- Svolgete attente valutazioni giuridiche per tutti gli aspetti del trasferimento aziendale.
- Integrate e coinvolgete per tempo il successore nel processo aziendale:

J - junior

Il rilevamento di un'impresa rappresenta una grande sfida personale e professionale. Verificate perciò fin dall'inizio

- se siete un tipo adatto per essere un imprenditore o se preferireste lavorare come impiegato
- se avete i presupposti personali per essere un dirigente
- se avete i presupposti professionali necessari, oppure quali qualifiche dovete ancora acquisire
- se potete procurarvi il fabbisogno di finanziamento necessario per il rilevamento

Se avete dunque deciso di diventare un imprenditore, dovete innanzitutto chiarire alcune condizioni di base:

Volete: in linea di massima continuare a dirigere l'impresa come il vostro predecessore? Oppure modificare / ridefinire/ ristrutturare alcune aree?

Volete dirigere l'impresa: da soli, insieme ad un partner, per un certo periodo insieme al precedente titolare?

Volete: lasciare invariata l'immagine aziendale? Modernizzarla a poco a poco? Cambiarla completamente subito dopo il rilevamento?

Preparate un piano d'azione dettagliato in accordo con il dirigente senior e possibilmente con l'aiuto del vostro consulente. Procuratevi per tempo tutte le consulenze e le informazioni necessarie.

- consulenti fiscali (è considerato opportuno procurarsi anche un buon numero di perizie)
- avvocati o notai
- consulenti delle Camere di commercio e delle associazioni di categoria
- persone di fiducia.

Analizzate attentamente l'impresa da rilevare:

È importante chiarire esattamente la situazione fiscale, giuridica e finanziaria, e in modo particolare la base del capitale proprio e la situazione del conto economico dell'impresa. In tal modo si può predisporre insieme al consulente fiscale, per esempio, un bilancio programmatico. Calcolate un elevato dispendio di tempo: L'esecuzione di un rilevamento deve essere pianificata tenendo conto in modo adeguato del dispendio di lavoro e di tempo.

Riflettete attentamente se volete veramente diventare indipendenti, ponetevi degli obiettivi; stabilite in modo chiaro la forma e le condizioni del rilevamento; prima del rilevamento consultate il registro fiscale per accettare eventuali passività del cedente.

K - know how e formazione

Ogni imprenditore dovrebbe essere abbastanza critico verso se stesso per valutare la propria qualificazione professionale e le proprie competenze, ed integrarle in caso di lacune con corsi di formazione specialistici. Oltre a questo non esitate a richiedere l'aiuto di un consulente competente ogni che avete bisogno.

L - lasciare il timone ad altri

Molti imprenditori, fondatori delle loro aziende che hanno gestito per decenni, vedono il loro operato non come lavoro svolto da cui devono riprendersi ma come l'incarico di tutta una vita e perciò tendono a trattenere il timone nelle loro mani. Ma pensate bene: Prima affrontate il tema della successione d'impresa, più certi potete essere che sarete proprio voi ad aver deciso il futuro per della vostra azienda. Prima di tutto dovrete fare chiarezza sui vostri obiettivi individuali: cosa desiderate per voi stessi, e che cosa per l'impresa? Quali sono i vostri obiettivi personali? Vorreste tutelare economicamente voi stessi e la vostra famiglia? Vorreste che anche dopo il trasferimento dell'azienda un membro della famiglia possa mettere parola in certe questioni? Oppure riservarsi la possibilità di partecipare a decisioni per la futura direzione dell'impresa? O ancora, volete chiudere del tutto con il vostro contributo e ritirarvi? Se questa è la vostra scelta, avete già un'idea di chi potrebbe essere interessato alla vostra impresa? E avete già riflettuto sulle conseguenze legali e fiscali della vendita delle vostre quote aziendali?

M - mantenere il piano d' emergenza

Spesso ci troviamo di fronte a trasferimenti d'impresa che vengono intrapresi per pura necessità, che si svolgono con grande urgenza e perciò lasciano poco spazio all'attività di progettazione. Ma proprio questo tipo di successione comporta molti rischi, dato che troppi particolari non vengono presi in considerazione, valutati e poi rivisti insieme agli altri interessati. Perciò ogni imprenditore che subentra in un'azienda da subito dovrebbe provvedere a redigere un piano d'emergenza che contiene i seguenti punti:

- piano di sostituzione: distribuzione dettagliata delle competenze: chi in caso d'emergenza può assumere la dirigenza?
- procure ed autorizzazioni: liste delle procure, autorizzazioni aggiuntive per tempi di assenza, procura, autorizzazione a firmare
- per le società: quali regolamentazioni deve contenere il contratto di società, per esempio almeno due soci, che rappresentano la società verso l'esterno
- eredità: copia o luogo di custodia del vostro testamento o del contratto ereditario
- elenco chiavi della ditta
- password (parole chiavi)
- indirizzi importanti (meglio se radunati in un raccoglitore)
- assicurazioni della ditta: elenco delle assicurazioni sottoscritte e copie delle polizze
- banca e istituti di credito: elenco dei conti bancari, lista dei tipi di investimento di capitale, lista delle procure bancarie
- contratti: copie dei contratti più importanti, contratti di leasing
- immobili: estratti libro fondiario ed elenco delle proprietà immobiliari

N - natura giuridica e presupposti

Condizioni di base

Assicuratevi di seguire accuratamente i seguenti punti:

- impostazione del contratto di rilevamento (contratto di acquisto, di locazione, di donazione)
- il vostro obbligo legale per l'assunzione di tutti i diritti e i doveri derivanti dai rapporti di lavoro preesistenti
- il vostro obbligo legale per l'assunzione della garanzia per passività (precedenti)
- il vostro obbligo legale per l'assunzione della garanzia per imposte relative all'impresa
- il vostro obbligo legale per l'assunzione di garanzie
- calcolo di un valore dell'impresa realistico

Per maggiori informazioni consultate la pagina delle news del sito del **Ministero federale per l'economia e la tecnologia**.

O - opportunità / difficoltà

- Potete immaginare di basare la vostra attività su una già preesistente oppure preferite fondare un'azienda indipendente? Rispetto alla fondazione una nuova azienda, il subentro in un'impresa preesistente porta con sé vantaggi particolari. L'impresa è già affermata sul mercato. La fidelizzazione con clienti e fornitori è già avviata, i servizi oppure i prodotti sono già introdotti sul mercato, i collaboratori formano un team affiatato ed il junior può costruire la sua attività a partire dalle esperienze del suo predecessore.
- Rilevare un'impresa preesistente non risulta assolutamente più facile rispetto che fondare un'azienda ex novo. In taluni casi è esattamente il contrario: nel caso della fondazione di un'impresa il neo imprenditore può costruire sin da principio la sua azienda secondo le sue aspettative. Anche se parte da zero e deve trovare l'accesso al mercato per i suoi prodotti o servizi e deve instaurare le relazioni con clienti e fornitori. Ha la possibilità di scegliere i suoi collaboratori, può formarli, ha tempo per elaborarsi una posizione sul mercato e può far crescere la propria immagine gradualmente. Cresce come figura imprenditoriale insieme alla sua azienda e le imprime il proprio stampo. Nel caso della successione invece, dove si tratta di subentrare in un'azienda preesistente, il neo imprenditore deve fare i conti con le premesse preesistenti. Da subito deve dimostrare le sue competenze in tutte le aree dell'impresa. Ciò che rende la successione ulteriormente difficile è il fatto che le imprese di piccola e media dimensione sono caratterizzate dalla personalità del fondatore. Collaboratori presenti da anni, clienti e fornitori si sono abituati a tale figura. Il nuovo capo deve ancora "meritarsi" tale fiducia.
- Decisivi: know-how e capacità imprenditoriale
Il fatto di essere erede futuro di un'impresa familiare, non significa automaticamente essere qualificati. Se non disponete del know-how necessario per gestire un'impresa, dovete procurarvelo. Cercate inoltre di acquisire capacità commerciali e professionali anche al di fuori dalla vostra impresa familiare. Procuratevi gli attestati, i certificati e le concessioni necessarie.

Vantaggio: assistenza individuale del successore tramite l'imprenditore senior.

Premesse:

- Capacità di immedesimazione:
Riuscite a comprendere il punto di vista dell'imprenditore senior?
- Capacità di comunicazione:
Siete in grado di formulare le argomentazioni in modo ben comprensibile e di reagire agli interventi del vostro interlocutore?
Riuscite a parlare di conflitti e condurli in modo costruttivo ad un esito?
- Capacità di cooperare:
Riuscite a delegare dei compiti e/ o a riconoscere ed accettare anche le decisioni del vostro partner?

Vantaggio: fatturato sin dal primo giorno

Premesse:

- Management know-how:
Disponete delle premesse e degli attestati necessari per svolgere la vostra indipendenza professionale e la gestione dell'impresa? Vi sentite in grado di subentrare negli affari quotidiani e disponete dell'esperienza pratica in materia di organizzazione aziendale, di controlling, di contabilità, di analisi del mercato ed altri? Riuscite a comprendere velocemente i processi aziendali e reagire in modo adeguato? Siete a conoscenza delle difficoltà quotidiane e straordinarie che possono insorgere all'interno dell'impresa? Riuscite a gestirle?

Vantaggio: clientela e fornitori sono presenti

Premesse:

- Capacità e piacere di prendere nuovi contatti:
Riuscite a convincere clienti, fornitori e imprese della vostra capacità imprenditoriale? Riesce a costruire nuove occasioni di business?
- Esperienza nella contrattazione:
Ha la capacità di contrattare? Avete familiarità nel predisporre contratti?

Vantaggio: prodotti/servizi sono già introdotti sul mercato

Premesse:

- Conoscenze necessarie per stilare un'offerta:
Siete a conoscenza delle esigenze nel processo produttivo e/ o nella predisposizione di un servizio? Conoscete le modalità di impiego e i target di clientela?
- Idee per sviluppare nuove offerte:
Avete delle idee per l'ottimizzazione, l'allargamento ed il completamento della vostra offerta? Siete a conoscenza delle esigenze nel processo produttivo e/ o nella predisposizione di un servizio? Conoscete le modalità di impiego e i target di clientela?

Vantaggio: presenza di personale già formato

Premesse:

- Esperienza di direzione:
Avete una sufficiente esperienza di direzione e leadership?
Avete dimestichezza con la gestione del personale e le strutture di direzione?
- Capacità di convincimento:
Riuscite ad ottenere la fiducia dei vostri collaboratori e a convincerli delle vostre idee?
- Capacità di immedesimazione:
Riuscite a mettervi anche nella posizione dei vostri collaboratori?
- Capacità di comunicazione:
Riuscite ad esporre le vostre argomentazioni in modo comprensibile?
Avete la capacità di ascoltare e di reagire agli interventi del vostro interlocutore?
Siete in grado di parlare di conflitti e di portarli avanti in modo da raggiungere un risultato?

P - piano di trasmissione

Pianificate fin dal principio e con indicazioni di tempo la trasmissione e la successione dell'impresa. Fanno parte anche riflessioni preparatorie, come la ricerca di un successore idoneo, la definizione del piano, l'accordo delle modalità di trasmissione e di pagamento e la regolazione ereditaria. In più il piano di trasmissione dovrebbe inoltre contenere:

- decisioni che riguardano
le formalità di trasmissione: vendita, società familiare, società in partecipazione, ecc.
la direzione: membro della famiglia, direttore assunto, comitato
- valutazione della situazione iniziale riguardo
alla filosofia dell'impresa, strategia dell'impresa, direzione e comunicazione, diritti, tasse e finanze
- kick-off
- raduno per i successori con tutti gli interessati (membri della famiglia, direttori, soci) per
chiarimenti sulla visione dell'azienda
determinazione della struttura aziendale futura
indicazioni e orario di tempo
informazioni ai collaboratori su decisioni che riguardano il processo/sviluppo della successione dell'impresa
preparazione e formazione dell'successore
- fasi della realizzazione
introduzione del successore passo dopo passo
trasmissione di competenze passo dopo passo, cioè di responsabilità e di compiti
regole per un comune processo decisivo

Q - questione di inerzia

Anche se la tematica della successione aziendale rappresenta per l'imprenditore impenitente un argomento scomodo e molto vasto, non rinviare la pianificazione di anno in anno!

Inoltre non piantate in asso la vostra azienda in vista dell'imminente trasferimento aziendale. La vostra impresa deve proseguire al top delle sue possibilità. Ciò comporta la vostra disponibilità di continuare a fare investimenti, di trovare soluzioni innovative e la vostra disponibilità ad essere dinamico come imprenditore. Non dimenticate che l'azienda è il vostro biglietto da visita.

R - realizzazione

A volte il processo di successione viene pianificato in modo fittizio, ma poi non progettato ed iniziato concretamente. Ciò che è stato deciso si dovrebbe fissare per iscritto per poi tradurlo in azioni concrete secondo un piano temporale prestabilito.

S - successore ideale

I tempi in cui il figlio o la figlia subentravano automaticamente nell'azienda familiare sono in molti casi passati. Chiedete perciò per tempo ai vostri figli se sono interessati veramente a subentrare ai vertici dell'azienda e non fate l'errore di aspettarvelo senza verificare l'opinione attuale. Secondo le attese, il successore ideale di un'impresa familiare proviene dalla famiglia stessa. Fatto sta che questo tipo di successione è il più difficile, visto che subentrano componenti fortemente emotive, che rendono ardua una valutazione oggettiva. Le aspettative dell'imprenditore senior verso il junior oltretutto sono molto più elevate nel caso di familiari che verso terzi. È bene chiarire le seguenti domande fondamentali:

- Quali interessi e talenti specifici ha il singolo?
- Quale sviluppo professionale e personale è presumibile per il singolo, anche al di fuori dell'impresa stessa?
- Quale tipo di formazione offre più opzioni e corrisponde alle esigenze personali?

T - tempo

L'importante è cominciare a pianificare per tempo, anche 10 anni prima dell'effettivo trasferimento dell'azienda. Fasi di passaggio:

- fase 1: fase di orientamento (all'incirca 5 anni prima del trasferimento aziendale)
- fase 2: fase di concretizzazione (all'incirca da 2 a 5 anni prima del trasferimento aziendale)
- fase 3: fase di realizzazione (all'incirca da 1 a 0 anni prima del trasferimento aziendale)
- fase 4: fase di proseguimento (dopo il trasferimento dell'impresa)

Attenzione: le tempistiche qui indicate sono solo indicative e valide a titolo di esempio. Le varie fasi della successione devono essere adattate alle reali esigenze dell'azienda.

Fase 1: fase di orientamento (all'incirca 5 anni prima del trasferimento aziendale)

Nella **check list (PDF 106 KB)** trovate le domande inerenti la fase di orientamento a cui l'imprenditore junior dovrebbe saper rispondere.

Presentazione delle problematiche	Attività necessarie
Quali sono gli obiettivi da raggiungere?	Formulazione degli obiettivi
Trasferimento o scioglimento?	Esaminate le conseguenze; decisione dell'imprenditore finora in carica
Quando dovrebbe avvenire il trasferimento?	Preparate un piano di scadenza per il trasferimento
Come dovrebbe avvenire il trasferimento?	Esaminate i modelli di trasferimento
Quale successore può essere preso in considerazione?	<ul style="list-style-type: none">- Decidete se la ricerca di un successore deve essere fatta all'interno o all'esterno della famiglia- Esaminate i presupposti in entrambi i casi
Quali presupposti deve soddisfare il successore?	Create un profilo di requisiti (orientato all'impresa)
Quali sono i preparativi economico-produttivi necessari?	Preparate il programma dei prodotti e delle prestazioni in base alla cessione (per esempio, innovazione del prodotto, variazione del prodotto) <ul style="list-style-type: none">- Investimenti- Strategia a lungo termine oltre il periodo della cessione
Quali sono i preparativi finanziario-economici necessari?	<ul style="list-style-type: none">- Rafforzamento della quota di capitale proprio- Garanzia della previdenza per la vecchiaia- Considerazione del rating
Quali sono i preparativi organizzativi / personali necessari?	<ul style="list-style-type: none">- Delega delle funzioni direttive- Creazione di strutture organizzative- Per le cessioni nell'ambito familiare:<ul style="list-style-type: none">* qualifica supplementare del successore* informazioni chiare all'interno della famiglia* creazione di presupposti per un compromesso finanziario all'interno della famiglia* favorite la formazione di capitale proprio da parte del successore
Quali sono le conseguenze fiscali da considerare?	Sviluppate un concetto fiscale

Fase 2: fase di concretizzazione (all'incirca da 2 a 5 anni prima del trasferimento aziendale)

Nella **check list (PDF 145 KB)** trovate le domande inerenti la fase di concretizzazione a cui l'imprenditore junior dovrebbe saper rispondere.

Presentazione delle problematiche	Attività necessarie
Piano di scadenza in termini di tempo, di contenuto e di diritti per il trasferimento?	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppate un piano di scadenza concreto - Chiarite il tipo di trasferimento (in unica soluzione o progressivamente; forma della cessione) - Esaminate la forma giuridica - Constatate la complessità della cessione - Garantite contratti a lungo termine
Chi sarà il successore?	<ul style="list-style-type: none"> - Fate una ricerca mirata del successore - Prendete in esame fonti esterne ed interne
Qual è il valore dell'impresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Preparate le cifre per il calcolo del valore - Calcolate il valore dell'impresa
Come posso organizzare in modo competitivo la mia impresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Imponete le innovazioni - Riducete il capitale immobilizzato - Migliorate l'immagine esterna - Effettuate investimenti di mantenimento- Preparate una presentazione dell'impresa
Quali misure aumentano il valore dell'impresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Assicurate la posizione di mercato - Aumentate il giro d'affari / riducete i costi - Mantenete l'autonomia - Mantenete misure di qualificazione - Aumentate la produttività - Cura, fidelizzazione ed acquisizione di clienti
Quali misure aumentano il successo del trasferimento?	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione all'interno e all'esterno della famiglia - Infondete ottimismo
Per le aziende a conduzione familiare: come viene effettuata in modo equo la ripartizione finanziaria tra i membri della famiglia?	<ul style="list-style-type: none"> - Individuate l'entità del patrimonio a disposizione - Preparate e concordate la ripartizione finanziaria

Fase 3: fase di realizzazione (all'incirca da 1 a 0 anni prima del trasferimento aziendale)

Nella **check list (PDF 107 KB)** trovate delle domande inerenti la fase di realizzazione a cui l'imprenditore junior dovrebbe saper rispondere.

Presentazione delle problematiche	Attività necessarie
Come scelgo il successore?	Decisione in base ai criteri fissati in precedenza
Come assicuro il finanziamento?	Esigete la capacità finanziaria del cessionario
Quali misure giuridiche sono necessarie?	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilite legalmente le modalità della cessione: <ul style="list-style-type: none"> * prezzo * modalità di pagamento * determinazione della garanzia * rilevamento dei rapporti di lavoro * continuazione del nome * adesione a contratti a lungo termine - Per le aziende a conduzione familiare: garantite il progetto tramite testamento o contratto successorio
Come sarà mantenuto l'esercizio dell'attività nella fase di passaggio?	<ul style="list-style-type: none"> - Regolate le competenze - Stabilite la formazione del successore - Concordate ordini ed investimenti
Quali passi concreti sono necessari per lo svolgimento del trasferimento?	<ul style="list-style-type: none"> - Preparate una lista di controllo per lo svolgimento della cessione in termini di contenuto e di tempo: <ul style="list-style-type: none"> * Informazione ai collaboratori * Comunicazione agli operatori di mercato * Informazione al pubblico * Disbrigo delle formalità necessarie

Fase 4: fase di proseguimento (dopo il trasferimento dell'impresa)

Nella **check list (PDF 94 KB)** trovate le domande inerenti la fase di proseguimento a cui l'imprenditore junior dovrebbe saper rispondere.

Presentazione dei problemi	Attività necessarie
Il trasferimento corrisponde all'idea che vi eravate fatti?	- In caso affermativo: mettetevi a disposizione come buon esempio - In caso negativo: * analizzate i motivi * esaminate le possibilità giuridiche
Come posso organizzare una vita piena di soddisfazioni?	- Curate i vostri hobby - Accettate cariche onorifiche - State accanto al successore (se lo desidera) in parole e fatti
Il rilevamento corrisponde all'idea che vi eravate fatti?	- In caso affermativo: realizzate i vostri obiettivi in modo durevole - In caso negativo: * analizzate le cause * esaminate le possibilità giuridiche * adattatevi in fretta alla nuova situazione
Come posso garantire la mia vita?	- Portate avanti oppure adeguate la strategia adottata - Create un controlling aziendale

U - usufruire delle possibilità

Nel processo di successione aziendale molto dipende dagli obiettivi personali delle persone coinvolte. È importante però rendersi conto cosa voi stessi volete ottenere e che cosa sia possibile invece per l'imprenditore senior o il successore junior.

V - valore complessivo dell'azienda

Per le trattative di cessione dell'impresa, uno degli aspetti più importanti è la valutazione dell'impresa stessa. Per determinare il valore di un'azienda allo scopo di trasferirla, sarebbe buona cosa individuarne il valore complessivo. È dunque necessario guardare al potenziale di successo dell'azienda preesistente basata sul procedimento del valore della produttività e sugli altri elementi che vi influiscono. Il valore di un'azienda non è il risultato della somma dei vari elementi, ma un insieme omogeneo. Acquirente e cedente dell'azienda stabiliranno così un prezzo potenziale vantaggioso per ognuno di essi che rappresenterà il punto di partenza per contrattare il prezzo di vendita.

Quanto vale l'impresa?

Per l'accertamento del valore si consulta in genere il consulente fiscale o economico. Per i loro calcoli, i consulenti hanno bisogno di una serie di informazioni e sarà il cedente a metterli a disposizione:

- informazioni sulla situazione aziendale (forma giuridica, gamma delle offerte, struttura dei clienti, concorrenti, ecc.)
- dichiarazioni sul livello di notorietà e di reputazione
- i bilanci annuali degli ultimi tre/cinque anni e le ultime valutazioni economico-aziendali
- lista d'inventario (autorizzata da entrambi i negozianti)
- rapporti contrattuali esistenti (contratti di affitto, contratti con fornitori, contratti di lavoro, ecc.)
- dati sulla posizione e condizione dei locali (planimetrie, vincoli)
- dati generali sullo sviluppo del settore

W - w la comunicazione

Coinvolgete i vostri collaboratori per tempo. Sarete sorpresi di alcuni loro suggerimenti molto utili. Parlate loro prima che lo faccia qualcun altro e parlate loro apertamente delle vostre decisioni prese e degli eventi imminenti.

X - x errori

Errori nella regolamentazione della successione aziendale

Una successione aziendale mal preparata può compromettere l'esistenza stessa dell'impresa. Secondo studi dell'istituto di ricerca di Bonn, una successione aziendale su quattro per le imprese piccole e medie, sfocia in una crisi. Cercate perciò di evitare i seguenti errori.

- Pianificazione sotto pressione
Almeno un quarto degli imprenditori non tiene conto di dover regolamentare la successione in anticipo. Il trasferimento sotto pressione è molto pericoloso. L'imprenditore dovrebbe iniziare la pianificazione al più tardi a 55 anni.

- Prezzo d'acquisto elevato
È in gioco il finanziamento dell'impresa se il prezzo d'acquisto è troppo elevato. Il cedente non dovrebbe quindi far dipendere la sua previdenza per la vecchiaia esclusivamente dal ricavato della vendita.
- L'impegno viene meno
Investimenti costanti, continua attività di ricerca ed un personale motivato assicurano la stabilità. L'impegno dell'imprenditore anziano non deve quindi diminuire poco prima della cessione. Non si dovrebbero rimandare gli investimenti necessari e i dipendenti dovrebbero essere informati per tempo sul futuro dell'impresa.
- Mancata preparazione del successore
Il cessionario deve essere informato e formato. Ma soprattutto dovrebbe farsi una chiara idea su strutture e accordi relativi a clienti, fornitori e banche.
- Rapporti familiari non chiari
Se l'impresa rimane nell'ambito della famiglia, il cedente deve decidere per tempo chi diventerà il successore. Se non si definiranno patti chiari per tempo si correrà il pericolo di una "bomba ad orologeria" della comunione ereditaria.
- Applicazione di contratti tipo
I contratti più usuali sono i contratti tipo, ma quasi mai sono adatti ad un trasferimento aziendale. Bisogna far combaciare le esigenze aziendali con gli obiettivi individuali delle parti contraenti. Se applicate un contratto tipo adattatelo al vostro caso. In ogni caso un trasferimento aziendale deve essere regolato individualmente.
- Quando l'imprenditore anziano si sente indispensabile
Non da ultimo, la congiunta gestione dell'impresa tra il cedente e il successore porta a conflitti di generazione. L'imprenditore anziano deve lasciare per tempo il timone al giovane per permettergli di fare le sue esperienze di leadership, il junior deve essere libero di adattare l'organizzazione aziendale alla propria visione e deve avere la possibilità di sperimentare nuove vie.

Y - very important decisions / decisioni importanti

Se rimandate le necessarie decisioni imprenditoriali e attendete finché il successore prenda in mano il timone, ciò può significare frenare lo sviluppo dell'azienda e apportare delle perdite per il valore effettivo dell'azienda. Fate quindi prendere parte il successore alle decisioni strategiche fondamentali o meglio ancora decidete e valutate insieme!

Z - zona riferimento aziendale

Cercare e trovare

Che tipo di azienda state cercando? Si tratta di una domanda importante dato che l'azienda deve essere fatta per voi e viceversa. Cercate di chiarire le seguenti domande:

- In che settore state cercando l'azienda?
Cercate di orientarvi al settore in cui avete già raccolto esperienze lavorative. Cercate di appurare se vengano soddisfatti tutti i requisiti di accesso che potrebbero essere necessari per la gestione dell'azienda, come ad esempio il diploma di maestro artigiano nell'artigianato o abilitazioni particolari per liberi professionisti come medici, avvocati, architetti ed altri.
- Dove deve essere situata l'azienda?
Siete disposti a cambiare residenza? Oppure è necessario che l'azienda si trovi nelle vicinanze della vostra abitazione? Mettete in chiaro queste tematiche per procedere poi in modo concreto alla ricerca dell'azienda.
- Quanto potrà costare l'impresa?
Rispondere a questa domanda presuppone che abbiate già una visione d'insieme delle possibili forme di finanziamento e che sappiate anche quanto capitale proprio e quali titoli siete in grado di apportare. Quali tipi di rischio siete disposti a correre? Cercate di rispondere a queste domande dettagliatamente assieme ai familiari e a consulenti competenti.
- Quanto deve essere grande l'impresa?
La questione inerente la grandezza dell'azienda è anche strettamente legata alla domanda sul finanziamento. Un criterio importante da considerare è il vostro livello di imprenditorialità. Procedete prudentemente e valutate le vostre capacità in modo realistico. Tenete conto che non è in gioco solo la responsabilità che avete per voi e per i vostri familiari, ma anche per i vostri futuri collaboratori.
- L'azienda in esame è quella giusta?
Se avete trovato un'azienda e dovete valutare le opzioni di scelta, dovrete chiarire se l'azienda è veramente adatta a voi. Non solo il successore proveniente dall'esterno, ma anche il successore proveniente dalla cerchia familiare deve procurarsi una panoramica dettagliata di tutti i fattori rilevanti dell'azienda.

Spesso l'imprenditore cedente presenta l'operato della sua vita in modo troppo positivo, e non sempre questa corrisponde alla realtà. La situazione reale va rivalutata insieme ad un commercialista, un avvocato, oppure un consulente aziendale. Così potrete evitare valutazioni errate fin dall'inizio.

Di regola la descrizione dell'oggetto è anche la base per la determinazione del valore aziendale e con ciò anche del prezzo d'acquisto. All'interno della famiglia il valore dell'azienda dall'altro lato è il punto di partenza per il calcolo delle liquidazioni per eventuali eredi che ne abbiano diritto. Assicuratevi di disporre delle qualificazioni necessarie per l'azienda in questione e chiarite insieme ai vostri consulenti il contesto giuridico, fiscale ed economico – finanziario dell'operazione.

Se possibile confrontate le vostre qualificazioni con quelle richieste dall'imprenditore cedente. Riflettete sulle motivazioni che vi inducono a ritenere di poter portare avanti l'attività dell'azienda in modo vincente.