



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA



Gestire al meglio la successione d'impresa

Realizzare insieme  
la successione

**Coordinamento del progetto ed editore:**  
Camera di commercio di Bolzano  
Successione d'impresa  
Via Alto Adige, 60 - 39100 Bolzano  
Tel. 0471 945 671, -531  
generation@camcom.bz.it  
www.camcom.bz.it



CAMERA DI COMMERCIO,  
INDUSTRIA, ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

SUCCESSIONE D'IMPRESA

Grafica: F&P, Bolzano  
Edizione rivista, marzo 2021

Tutti i diritti riservati

Riproduzione e diffusione – anche parziale – soltanto previa  
indicazione della fonte (titolo ed editore).

**Ringraziamo per il loro sostegno:**

Avv. dott. Wolfgang Burchia, Studio Legale Associato Burchia & Eccher, Bolzano  
Dott. Peter Gliera, dottore commercialista e revisore dei conti, Gliera - Rieper & Partner, Bolzano  
Dott. Walter Marcolens, Studio Associato Pinter - Chelodi - Marcolens, Bolzano  
Dott. Helmut Matt, dottore in economia, Matt & Partner, Bolzano  
Dott. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais  
Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant S.r.l., Bolzano

La presente linea guida è rivolta senza distinzione a imprenditrici e imprenditori. Ai fini di una maggiore scorrevolezza si è tuttavia rinunciato a utilizzare sempre entrambe le forme.

## I fattori determinanti per gestire al meglio la successione d'impresa

Il cambio generazionale rappresenta un tema attuale anche per l'economia altoatesina, caratterizzata da molte piccole e medie imprese. A breve molte aziende dovranno affrontare il cambio generazionale, perché i loro proprietari o dirigenti hanno già raggiunto l'età pensionabile. Se non si trova un successore possono andar perduti risorse, esperienza e posti di lavoro.



In genere, nel campo della successione d'impresa vale la regola di non lasciare nulla al caso. Solo pianificando in anticipo rimane abbastanza tempo per informarsi adeguatamente e prendere le giuste decisioni. Chi è il successore adatto? Quali aspetti fiscali e legali vanno considerati? Che valore ha l'impresa? Come si possono coinvolgere al meglio i lavoratori in questa fase di trasmissione dell'azienda? Quali misure previdenziali deve prendere per tempo l'imprenditore cedente?

Occorre trovare risposte chiare a queste domande per poter definire la giusta forma fiscale e giuridica per il passaggio aziendale. La gestione della successione richiede dei passi concreti e consapevoli da parte dell'imprenditore cedente che solo così potrà concludere al meglio il processo di trasmissione.

Se questo percorso avrà buon fine, l'imprenditore cedente sarà soddisfatto e potrà volgere lo sguardo sulla sua opera con giustificato orgoglio, mentre un nuovo imprenditore motivato modellerà con grande entusiasmo il futuro dell'impresa.

On. Dr. Michl Ebner

Presidente della Camera di commercio di Bolzano

## Introduzione






La regolamentazione della successione d'impresa è una delle sfide più grandi per ogni imprenditore. La chiave per il successo è pianificare la cessione per tempo e in modo strategico.

Al giorno d'oggi la successione d'impresa non si limita più alla trasmissione all'interno della famiglia, ma può verificarsi in modi assai diversi. Una cessione ben riuscita non rappresenta una sfida soltanto dal punto di vista organizzativo, ma anche da quello legale e finanziario.

Con la presente guida desideriamo aiutarvi a gestire con successo il compito che vi attende. Lo scopo è assicurare a lungo termine la stabilità dell'impresa e i suoi posti di lavoro, nonché garantire la sicurezza economica del successore.

Va comunque tenuto presente che non esiste una soluzione standard per la successione d'impresa. L'approccio migliore dipende da diversi fattori. Questa guida può aiutare a riconoscerli e a trovare una soluzione che si adatti alla specifica situazione.

Ogni modulo sul tema della successione d'impresa può essere scaricato e letto individualmente. L'imprenditore può decidere autonomamente se leggere tutti i capitoli o solo quelli che, per il momento, gli sembrano più rilevanti per la propria situazione. Sono disponibili i seguenti capitoli:

-  Modulo 1: **Cedo la mia impresa**
-  Modulo 2: **Rilevo un'impresa**
-  Modulo 3: **Realizzare insieme la successione**
-  Modulo 4: **Tutela legale**
-  Modulo 5: **Aspetti fiscali della successione d'impresa**

Molti ambiti della successione d'impresa sono talmente complessi da poter essere valutati adeguatamente solo con il supporto di esperti. Questa guida può fornire un primo orientamento, ma non sostituisce in alcun modo una consulenza specialistica.

Vi auguriamo di avere successo!

Il Servizio successione d'impresa della

Camera di commercio di Bolzano

## Indice

Pianificare e realizzare la successione	6
L'impresa di famiglia: successione interna	9
Analizzare l'impresa	16
Valore e prezzo dell'impresa	18
Adattamento delle strutture alla strategia d'impresa	23
Cultura della comunicazione per la trasmissione d'impresa	27

## Appendice

Elenco indirizzi	32
------------------	----

## Realizzare insieme la successione

La successione d'impresa è un progetto comune dell'imprenditore "senior" e di quello "junior". Per un'azienda di successo, il fatto di continuare ad avere un buon risultato dipende innanzitutto dalle capacità imprenditoriali del successore. Non solo l'imprenditore cedente, ma anche la sua famiglia, i collaboratori e i soci in affari sono responsabili della riuscita della successione.

A tutti gli interessati è richiesta perciò molta franchezza, capacità di immedesimazione e di comunicazione. Se la comunicazione tra le parti si inasprisce, ci si dovrà avvalere per tempo dell'assistenza di un consulente aziendale che sia in grado di moderare i dialoghi.<sup>1</sup>

### Suggerimento:

Purtroppo non esiste una vera e propria "ricetta per il successo" valida e applicabile a ogni successione d'impresa. Ogni caso richiede una soluzione individuale. Molto dipende anche dal fatto se l'imprenditore subentrante e quello cedente vogliono realizzare una fase di passaggio condivisa o, piuttosto, se la cessione debba avvenire senza passaggi di consegna, da un giorno all'altro.

### Presupposti per rilevare con successo un'impresa:

- un'impresa competitiva;
- un imprenditore cedente pronto a ritirarsi, che abbia provveduto alla vecchiaia;
- la disponibilità del senior a trasferire il suo know-how;
- una regolamentazione chiara dell'eredità;
- un imprenditore subentrante qualificato;
- un successore che disponga di un sufficiente capitale proprio;
- una cessione d'impresa senza pressioni di tempo.

Se vi sono questi presupposti, o almeno la maggior parte di essi, si può dare inizio alla pianificazione vera e propria, all'organizzazione e alla realizzazione della cessione dell'impresa.

### 3.1. Pianificare e organizzare la successione

Si devono prevedere dai 5 ai 10 anni per l'intero processo di cessione dell'impresa. Un presupposto fondamentale per una pianificazione ben riuscita è che gli interessati conoscano chiaramente l'obiettivo generale, nonché le rispettive finalità personali. La strategia adatta può essere trovata in un processo decisionale condiviso.

#### 1) La fase di preparazione dovrebbe iniziare da 3 a 5 anni prima della cessione vera e propria.

In questo periodo di tempo l'imprenditore cedente deve preparare l'impresa al trasferimento, scegliere un successore, garantirsi la propria vecchiaia e avere le idee chiare sulle sue attività una volta che avrà definitivamente lasciato l'impresa.

<sup>1</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 41

Il successore, da parte sua, deve decidere se vuole davvero diventare un imprenditore, deve riflettere in modo critico sulle proprie capacità, acquisire le qualifiche supplementari richieste ed esaminare i mezzi finanziari di cui dispone.

Entrambi, insieme, devono quindi:

- chiarire come vogliono realizzare il processo di trasferimento;
- analizzare esattamente l'impresa;
- mettersi d'accordo sul valore dell'impresa;
- stabilire in modo chiaro il tipo di trasferimento;
- stabilire le modalità di pagamento;
- esaminare quale ruolo abbia, per il trasferimento, la forma giuridica dell'impresa;
- informarsi sugli aspetti fiscali.

Il risultato di questa fase sono delle decisioni strutturali e degli accordi riguardo all'impostazione della proprietà e della gestione aziendale. Inoltre, si devono stabilire delle regole e porre le "pietre miliari", nonché fissare gli obiettivi per il periodo di gestione comune. Gli accordi vincolanti sulle scadenze rappresentano la base per il processo di preparazione.

Solo così gli interessati possono arrivare, passo dopo passo, a determinare di comune accordo il termine di consegna e a rispettarlo.

## 2) Lo "junior" è avviato all'impresa dal "senior".

Nella fase successiva, le competenze passano dall'imprenditore "senior" all'imprenditore "junior" come previsto dal programma. È consigliabile redigere uno scadenziario che stabilisca quali compiti vengano gradualmente trasferiti, nonché una nuova ripartizione degli stessi in caso di più successori o persone coinvolte.

Per un periodo di tempo di diverse settimane si dovrebbero registrare i lavori quotidiani, le funzioni e gli ambiti di competenza, per poter armonizzare tutto ciò con il successore, con il suo stile di gestione, il suo metodo di lavoro e le sue capacità personali.

Si possono così evitare danni nel periodo di trasferimento e garantire la continuazione dell'attività aziendale.

Le parti sviluppano quindi una strategia di successione condivisa. Questa deve poter permettere di armonizzare la storia e il futuro dell'impresa, tenendo conto delle necessità personali di "senior" e "junior". In questo modo le informazioni ufficiali, che riguardano la successione, vengono comunicate ai collaboratori, ai clienti chiave, ai fornitori principali, alle associazioni e alle banche, come da programma.

Al fine di ottenere una previsione realistica per il futuro dell'impresa, nel dialogo aperto tra "junior" e "senior" è necessario coinvolgere i dirigenti, i principali soci d'affari esterni e i clienti. In tal modo la "visione" imprenditoriale - che è composta di cifre e di fatti - viene completata da componenti emotivi, come certi obiettivi, desideri e aspettative. L'ideale sarebbe che un consulente aziendale accompagnasse questo processo, gestendo le conversazioni come mediatore e mantenendo una certa distanza. Da estraneo, ha la facoltà di appianare le situazioni di conflitto con mezzi adeguati e creare una base decisionale in grado di raggiungere dei consensi. Questa strategia è poi riportata nel piano di cessione e resa vincolante dalle scadenze.

### 3) La gestione passa all'imprenditore "junior". Il "senior" diventa consulente e si ritira dalle attività quotidiane.

È stato sviluppato un piano aziendale chiaro, con un orientamento a lungo termine: il successore conduce ora l'impresa e determina gli ulteriori sviluppi. Tutti i contratti necessari vengono sottoscritti ed eventuali forme giuridiche modificate. L'imprenditore "junior" assume la direzione dell'impresa. Ciò viene comunicato sia ai collaboratori, che ai clienti e ai fornitori, in un'occasione adeguata.

La strategia aziendale dovrebbe essere verificata periodicamente e se necessario corretta.

In occasione di un ritiro organizzato annualmente al di fuori della sede aziendale, e insieme a un mediatore esterno, gli obiettivi prefissati vengono riesaminati, per essere poi adattati alle nuove esigenze.

#### Le fasi del trasferimento dell'impresa<sup>2</sup>

Insieme	Senior	Junior
<b>Determinazione della situazione attuale dell'azienda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo della strategia di successione: come deve essere strutturato il processo di cessione?</li> <li>Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparare l'impresa alla consegna (dal punto di vista economico, strategico, organizzativo, finanziario, ereditario...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decidere se diventare imprenditore</li> <li>Come Le sembra l'azienda che ha preso in considerazione?</li> </ul>
<b>Preparazione alla successione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accordo sul valore dell'impresa e sul tipo di cessione del patrimonio</li> <li>Stabilire le modalità di pagamento, in soluzione unica o a rate</li> <li>Programma per istruire l'imprenditore subentrante</li> <li>Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scegliere il successore e avviarlo all'impresa passo dopo passo</li> <li>Assicurarsi un'entrata per la vecchiaia, pianificare l'attività da svolgere dopo l'uscita dall'azienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esaminare le proprie capacità</li> <li>Chiarire la disponibilità di capitale</li> <li>Redigere un business plan</li> </ul>
<b>Ha luogo il cambio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esaminare la forma giuridica e le conseguenze fiscali per il trasferimento</li> <li>Regolamentare le decisioni comuni nel periodo di transizione, fino alla cessione definitiva</li> <li>Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cessione totale o parziale dei compiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisire le qualifiche supplementari necessarie</li> <li>Rilevamento totale o graduale dei compiti</li> </ul>
<b>Nuovo orientamento dell'impresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenere le caratteristiche valide, introdurre innovazioni importanti</li> <li>Curare la comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rimanere a disposizione come consulente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il nuovo imprenditore rileva l'impresa</li> </ul>

<sup>2</sup> Matt & Partner, relazione del 6/4/2006



### 3.2. L'impresa di famiglia: successione interna

Molti imprenditori desiderano che l'impresa rimanga nell'ambito della famiglia. Per le aziende a conduzione familiare è addirittura tipico cercare il successore in famiglia. Le imprese familiari sono contraddistinte da una "proprietà comune", che rappresenta da un lato un valore patrimoniale, dall'altro la fonte di guadagno della famiglia.

La cessione dell'impresa a un figlio, ritenuta da molti imprenditori la cessione ideale, si distingue in un punto essenziale dalle altre forme di cessione: la componente emotiva spesso prevale sulle considerazioni razionali. Perciò in genere la successione familiare è la forma di successione più difficile in assoluto. Le aspettative dell'imprenditore cedente sono molto maggiori verso i membri della famiglia che non verso terzi. Non tutti i figli hanno la personalità adatta per essere imprenditori, ma per molti genitori ciò è difficile da accettare.

Perciò, per la scelta del successore interno valgono gli stessi criteri applicati per la scelta di un successore esterno. Un successore adeguato non si fa apparire come per magia. Anche se si tratta del proprio figlio o della propria figlia, è necessaria una preparazione. E anche l'impresa deve avere il tempo di prepararsi alla nuova gestione.

Esamini le qualifiche personali e professionali del Suo successore. È preparato al compito? I presupposti personali sono appropriati?

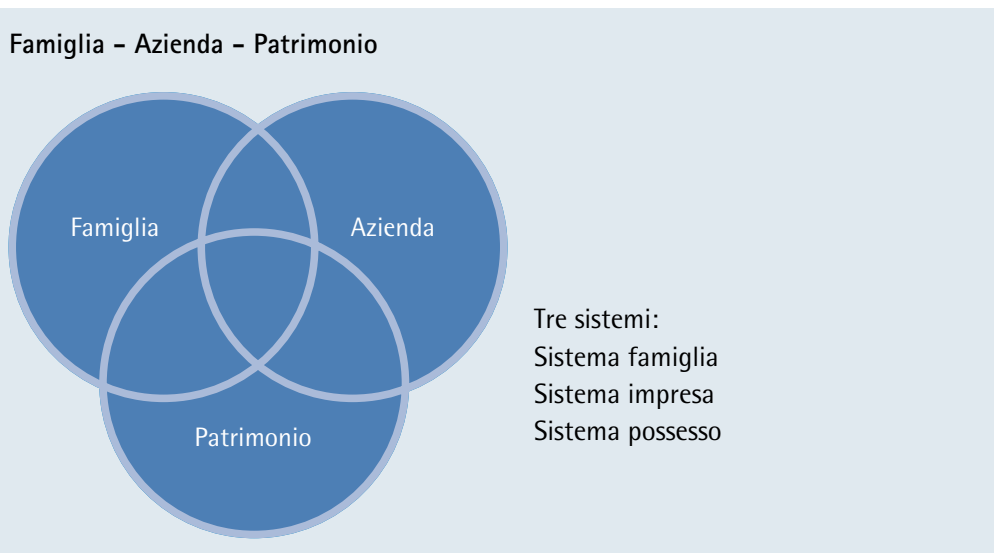
Il modello di successione all'interno del nucleo familiare è interessante per tutti coloro che non vorrebbero lasciare subito e completamente il timone ad altri - ma attenzione: "l'intromissione" non è ben vista da molti giovani successori. Scelga la forma del "trasferimento a metà" solo se le Sue idee corrispondono a quelle dei Suoi successori.

#### Considerazioni nel caso di trasferimento di un'impresa a membri della famiglia

- Ci sono membri della famiglia interessati all'impresa e altri che non sono per il momento interessati?
- Il successore prescelto ha la capacità, i presupposti e la disponibilità per assumere il ruolo di imprenditore?
- Quanti membri della famiglia hanno diritto alla successione? Bisogna verificare nel caso specifico se sia consigliabile che più di un figlio assuma la leadership. È importante poter dividere gli ambiti di responsabilità, per definire dei chiari confini tra le singole competenze e i diversi compiti dei figli coinvolti.
- Che tipo di rapporto intercorre tra l'imprenditore cedente e il suo successore? A seconda del rapporto che c'è tra di loro, la successione può rivelarsi facile o complicata.
- Ci sono eventuali coniugi interessati a collaborare nell'impresa?
- Potenziale influsso dei coniugi e riflessioni sulle generazioni successive.
- Presenza di diverse famiglie con figli caratterizzate da codici comportamentali differenti, con una disponibilità a compromessi più o meno grande. Il lavoro in comune - o spesso anche la convivenza nell'azienda - può portare a conflitti culturali e generazionali.

- Un'impresa può essere trasferita a due successori, se si riescono a stabilire in modo chiaro degli ambiti di responsabilità e se l'impresa è in grado di "mantenere" anche due famiglie. Molte imprese, però, non si possono dividere, e devono quindi essere messe nelle mani di una sola persona.
- La cessione dell'impresa può aver luogo per eredità o con una donazione e, a seconda dei casi, anche con la vendita. In caso di donazione, il cedente deve pensare anche alla propria sicurezza finanziaria, ad esempio sotto forma di un'associazione in partecipazione o una previdenza privata per la vecchiaia.
- Considerazione dell'eredità nel suo insieme.

### L'impresa di famiglia e le regole del gioco<sup>3</sup>



Il vantaggio oggettivo di lavorare insieme, così da conseguire obiettivi comuni per il futuro della propria famiglia, potrebbe indurre a pensare all'azienda a conduzione familiare come alla forma ideale di impresa. L'impresa familiare è caratterizzata dal legame affettivo che c'è tra la famiglia e l'impresa, e pertanto dalla sovrapposizione di tre sistemi:

- il sistema della famiglia,
- il sistema dell'impresa,
- il sistema dei rapporti di proprietà o delle quote patrimoniali.

Ognuno di questi sistemi si distingue per un diverso modo di vedere le cose, per compiti e valori differenti, che raggiungono un equilibrio solo dopo anni di "esercizio". Se però uno di questi elementi si sbilancia - come nel caso di una successione - si deve trovare un nuovo equilibrio, che richiede del tempo per essere raggiunto.

<sup>3</sup> Alois Kronbichler, "Familie und Betrieb", 09/03/2006

## Compiti principali dei singoli sistemi

Sistema	Funzioni	Rapporto
Famiglia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere i rapporti tra i membri della famiglia</li> <li>• Educazione dei figli</li> </ul>	Padre/madre – figlio/figlia
Azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzione di un reddito da prodotti e servizi</li> <li>• Orientamento al cliente</li> <li>• Fattori economici e sociali</li> </ul>	Capo – collaboratore
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento e accrescimento del patrimonio</li> <li>• Gestione del patrimonio secondo criteri finanziari</li> </ul>	Proprietario – titolare di quote patrimoniali; nella tipica azienda a conduzione familiare la maggioranza del patrimonio resta in famiglia

### I punti di forza delle aziende a conduzione familiare<sup>4</sup>

Il connubio tra la famiglia e l'impresa comporta grandi vantaggi, se le regole del gioco della famiglia sono in armonia con quelle dell'impresa:

**Capacità di alto rendimento:** i membri della famiglia rendono molto proprio grazie alla loro coesione - più dei collaboratori che devono invece essere motivati.

**Affiatamento tra le generazioni:** una collaborazione costruttiva tra i membri della famiglia, appartenenti a diverse generazioni, consente ai figli di "crescere" lentamente nell'impresa e ai membri più anziani della famiglia di trasferire a poco a poco le loro competenze. Il posto di lavoro dei genitori è quasi sempre raggiungibile dai figli, ciò significa una costante presenza, almeno "fisica", dei genitori. Le imprese sono create o sviluppate in comune dai coniugi/membri della famiglia, e insieme si è orgogliosi di ciò che si è realizzato.

Le aziende a conduzione familiare offrono **alle donne buone possibilità** di evolversi come dirigenti.

La famiglia dell'imprenditore ha una grande importanza: questa rappresenta la "memoria" delle conoscenze accumulate nell'impresa. La famiglia e l'impresa sono quindi **storia vivente**.

<sup>4</sup> Alois Kronbichler, "Familie und Betrieb", 09/03/2006

## Difficoltà nel trasferimento di aziende a conduzione familiare

**L'impresa è considerata l'opera di una vita:** l'imprenditore senior lega la propria identità e il proprio orgoglio all'impresa. A maggior ragione, dopo la cessione, egli sente la mancanza di compiti e occupazioni. Proprio per questo deve guardarsi intorno già prima della cessione vera e propria e trovare attività interessanti, che avrebbe voluto intraprendere già da tempo e che lo appaghino.

**Direzione aziendale egocentrica:** tutto dipende da una persona. Il vecchio capo intralcia persino il cambio di gestione, perché gli è difficile cedere il potere.

**Il fattore emotivo prevale:** le decisioni sono prese in famiglia e non in qualità di imprenditore, cioè si trascura spesso il punto di vista del mercato.

**La struttura gestionale non è stabilita in modo univoco** ed è quindi difficile da trasmettere: la gestione è nelle mani di diverse persone che agiscono contemporaneamente o, peggio ancora, in modo contrastante. Per i collaboratori le aziende a conduzione familiare rappresentano perciò spesso un problema.

**Diversi potenziali successori** che collaborano attivamente nell'impresa si combattono all'interno dell'azienda già prima della successione. Dirigenti di lunga data si oppongono ai potenziali successori appartenenti alla famiglia.

**La retribuzione dei membri della famiglia** dipende dalle possibilità dell'azienda e non dalle loro prestazioni e necessità. I problemi di liquidità sono gestiti sistematicamente con riduzione degli stipendi, oppure versando l'intero patrimonio di famiglia nell'impresa.

Mancano la volontà e il tempo per **discussioni consapevoli e necessarie** sul lavoro dei membri della famiglia è troppo poco considerato, ci sono aspettative troppo elevate o desideri inespressi.

I membri giovani della famiglia devono rendersi conto molto presto di **non poter anteporre** i propri interessi a quelli dell'impresa. Si investe troppo poco tempo "costruttivo" nella famiglia e nella coppia.

Questo sistema può avere successo soltanto se le necessità della famiglia sono considerate prioritarie.

## Suggerimenti utili per il rilevamento / la cessione di un'azienda a conduzione familiare

Perché un'impresa di famiglia possa continuare a esistere stabilmente, è necessario trovare una strategia che concordi sia con gli interessi del titolare come pure con l'impresa stessa.

- Il passaggio è un **processo** a lungo termine: predisponga un piano di trasmissione.
- Se la generazione giovane subentra troppo presto al vertice, si potrebbe creare una situazione difficile per l'impresa. **L'imprenditore "junior" dovrebbe, pertanto, acquisire esperienze all'esterno** e, possibilmente, disporre di una solida formazione, altrimenti dovrà pensarci successivamente.
- Il "senior" **non deve imporre vincoli morali** allo "junior", come per esempio: "Non devi mai vendere! Già i tuoi nonni hanno fatto così da sempre, perciò..."

- Prima della cessione devono essere **prese delle decisioni di natura finanziaria**: deve essere corrisposto un vitalizio ai genitori? Come avviene la liquidazione degli eredi? Sono in programma degli investimenti aziendali nei prossimi anni? Come avviene la liquidazione degli eredi che si ritirano? L'impresa può fare fronte a tali oneri?
- Le imprese non devono essere sovraccaricate di **oneri iniziali**, poiché spesso ciò rende impossibile una gestione aziendale redditizia, che lasci spazio anche a futuri investimenti. Perciò, va fatta **attenzione** quando si devono liquidare altri eredi.
- La **successione ereditaria deve essere regolamentata e garantita in modo chiaro e realistico**. Qualora si volesse continuare l'attività dell'impresa nella prossima generazione, anche la regolamentazione dell'eredità dovrà orientarsi verso tale obiettivo.
- Queste riflessioni devono essere assolutamente svolte contemporaneamente a una **pianificazione della successione dell'intero patrimonio familiare**. Si deve considerare quanto segue: di quale patrimonio complessivo dispone la famiglia oltre all'impresa? Beni immobili, titoli, terreni, abitazioni...? Come deve essere trasmesso l'intero patrimonio alla prossima generazione oppure, come deve essere ripartito? I genitori si pongono da un lato l'obiettivo di essere giusti, dall'altro di salvaguardare il patrimonio. Tra i figli possono sorgere molto facilmente controversie e liti di famiglia, le quali sono tra le principali cause della "rovina del patrimonio". Una soluzione potrebbe essere rappresentata, perciò, dalla valutazione dei singoli elementi patrimoniali. È decisivo che tutti gli interessati si accordino su un determinato valore e che lo accettino senza riserva.
- Il proprietario deve innanzitutto esaminare tutti gli **accordi contrattuali esistenti**, come i patti sociali e i punti ivi stabiliti. Se questo contratto non corrisponde ai Suoi piani di successione, dovrebbe apportare delle correzioni.
- Le regole del gioco devono essere **concordate per iscritto**: esistono regole del gioco? Verifichi la loro attualità! I ruoli delle persone nell'impresa possono essere diversi da quelli delle stesse persone all'interno della famiglia. È importante determinare ruoli precisi per garantire una chiara separazione tra impresa e famiglia, ovvero per stabilire dei confini tra "famiglia" e "impresa".
- **Comunicazione attiva**: se le decisioni vengono prese nell'ambito di un dialogo aperto, si crea consenso, il che a sua volta ha per conseguenza l'identificazione tra famiglia e impresa. È di fondamentale importanza mantenere un comportamento corretto e cordiale tra i membri della famiglia. A questo scopo si devono stabilire in precedenza delle regole comportamentali e comunicarle agli interessati, poiché solo di rado queste regole vengono rispettate "automaticamente". Giovani e anziani "devono" lavorare insieme nell'azienda di famiglia. Opinioni e interessi divergenti dovrebbero essere portati a un denominatore comune tramite il dialogo: le riunioni e le conversazioni di famiglia non dovrebbero quindi essere lasciate al caso, bensì essere istituzionalizzate.
- **Comprensione e capacità di immedesimazione** sono molto importanti tra l'imprenditore cedente e il successore. Giustizia, lealtà e tolleranza non devono essere solo delle belle parole. L'ideale sarebbe tuttavia anteporre le necessità della famiglia a quelle dell'impresa.

- **Adeguamento della cultura:** nelle imprese gestite dal proprietario o dalla famiglia i fattori sociali sono determinati profondamente dalla persona dell'imprenditore. Se questa figura è sostituita da un'altra, più giovane, gli elementi di base delle interazioni nell'impresa vengono alterati. Gli stili di gestione degli imprenditori dipendono in larga misura dal loro sistema di valori e dai loro interessi. Questi a loro volta influenzano i rispettivi obiettivi, l'organizzazione del lavoro nell'impresa e la cultura della comunicazione rispetto all'imprenditore precedente. I cambi generazionali nell'ambito dell'impresa causano, dunque, un cambiamento delle regole nell'impresa stessa.
- **L'identità dell'azienda a conduzione familiare deve essere mantenuta:** certi valori devono essere mantenuti e curati, le innovazioni devono essere esaminate accuratamente e introdotte in sintonia con la situazione dell'impresa. Sviluppare l'impresa non significa fare tutto in modo diverso. È necessario distinguere chiaramente tra ciò che "può" e ciò che "deve" essere cambiato.

### Modelli di gestione familiare

In certe imprese di famiglia tutti i membri hanno le stesse opportunità. Tutte le posizioni di fiducia sono occupate da membri della famiglia.

In altre imprese, la gestione spetta a livello centrale al capofamiglia, mentre in altre ancora si tenta piuttosto di ridurre l'influenza della famiglia e ci si orienta più volentieri verso un management esterno. La sola cosa importante è che vi sia la possibilità di assumere decisioni veloci e chiare e che il rapporto famiglia-impresa sia gestito in modo dinamico, diretto e trasparente. La lealtà, l'armonia e la ricerca di un sistema di valori comuni sono perciò un presupposto assolutamente necessario.

Nella maggior parte dei casi, l'impresa passa alla generazione successiva sotto forma di successione anticipata o di donazione.

In questo caso il successore rileva gratuitamente l'impresa. La cessione dell'impresa al figlio, alla figlia o a un altro membro della famiglia avviene nell'ambito di una trasmissione, passo per passo, con la partecipazione a una società di capitale o a una società di fatto. Un'altra possibilità è che avvenga con una successione anticipata o donazione: l'imprenditore cedente trasferisce l'impresa al suo erede quando è ancora in vita.

Un'alternativa è rappresentata dal versamento di una contropartita da parte del successore: per esempio, la previdenza per la vecchiaia dei genitori per mezzo di pagamenti periodici, ad esempio con un vitalizio.

Se il successore è un membro della famiglia, per esempio un nipote, e se dunque legalmente non ha il diritto all'eredità, i genitori, nell'interesse dei loro figli, non faranno un trasferimento completamente gratuito, anche se un nipote pagherà probabilmente un prezzo d'acquisto esiguo rispetto al prezzo di mercato.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), luglio 2019, pagina 43

## Creazione di una raccolta di direttive: lo statuto di famiglia

In tutte le imprese esiste una base contrattuale per le questioni essenziali inerenti alla gestione e alla guida, ma spesso vi si trattano solo i temi particolarmente importanti. È però di fondamentale importanza che vengano regolamentate in modo dettagliato e inequivocabile anche le questioni riguardanti le regole per la successione, i mandati dei dirigenti e dei consiglieri, e la destinazione degli utili dell'impresa.

L'occupazione delle posizioni dirigenziali e di sorveglianza, la strategia imprenditoriale, nonché le questioni inerenti alla struttura ideale del capitale, influiscono direttamente e indirettamente sul successo dell'impresa.

Per le grandi imprese, la separazione tra proprietà e potere decisionale ha lo scopo di far sì che i manager operino nell'interesse degli azionisti.

Nelle imprese di famiglia tale questione non si pone. Qui si tratta invece della coesione della famiglia, del mantenimento dell'autonomia e della continuità dell'impresa a lungo termine, con un costante incremento del suo valore.

Lo statuto di famiglia aiuta a inquadrare l'impresa come struttura organizzativa ed economica e, in tal modo, a concretizzare obiettivi e modelli di gestione a lungo termine.

Una raccolta di norme serve a concretizzare e ottimizzare il processo di successione, che spesso è influenzato da fattori emotivi. Soprattutto nelle imprese a conduzione familiare non si possono separare del tutto i ruoli dell'imprenditore, della famiglia e dell'impresa.

È quindi fondamentale una raccolta di norme redatta dalla famiglia - spesso in base a una consulenza neutrale - approvata per iscritto da tutti i membri.

### La raccolta di norme contiene:

- la definizione del ruolo dell'imprenditore nel suo ambiente;
- la formulazione di un codice di valori;
- la regolamentazione degli interessi dell'impresa e degli interessi individuali dei soci;
- l'occupazione delle posizioni dirigenziali e di sorveglianza;
- la valutazione e il controllo del rendimento economico-aziendale, nonché la remunerazione in base ai risultati ottenuti.

Se "famiglia" e "impresa" procedono nella medesima direzione, se ricercano le stesse mete e strategie, e se permettono uno sviluppo comune le aziende a conduzione familiare dispongono di un elevato potenziale in ogni generazione. Qualora tra le generazioni si individuasse una cultura di impresa comune, condivisa dalle parti, così da risultare in un patto di famiglia inespresso ma esistente, l'impresa continuerà per molte generazioni.

Se, tuttavia, prevale una situazione conflittuale non solo l'impresa, ma anche i rapporti familiari saranno pregiudicati. Secondo l'opinione di vari esperti solo il 30% delle imprese passa alla seconda generazione, e di queste a loro volta solo il 30% alla terza generazione.

## Il successore percorre la propria via

Il cambio generazionale dovrebbe essere colto come occasione per vedere le cose anche da un punto di vista diverso. Ciò significa che il successore, oppure l'erede, non deve essere solamente il "proseguimento" del suo predecessore. È importante che sia il nuovo che il vecchio imprenditore accettino questo fatto.

Non si tratta quindi di "avere" un'impresa, ma di "essere imprenditore". È utile porsi la domanda se sia "l'impresa" o piuttosto "l'imprenditorialità" a essere trasmessa alla generazione successiva.

Le tradizioni familiari che non vengono vissute consapevolmente tendono a diventare abitudini che, a loro volta, nel corso delle generazioni si trasformano in "dogmi", fino al punto da non capire nemmeno più il motivo di certe usanze.

Per allacciarsi in maniera positiva a esperienze già vissute, ci si dovrebbe porre la domanda: Quali approcci ci hanno portato al successo nella storia dell'azienda? Qual era la "ricetta del successo" a quel tempo? Cosa ci ha resi così forti?

L'"imprenditorialità" è legata alla persona dell'imprenditore, e non all'impresa stessa, ai suoi obiettivi e alla sua organizzazione. Per questo motivo i cambiamenti rappresentano per un'impresa un'ulteriore opportunità, e non solo un rischio.

Non basta la "semplice" continuazione dell'impresa; quest'ultima è viva finché è in movimento e permette delle trasformazioni.

Il successore deve trovare il coraggio, la libertà e la passione di inseguire il proprio futuro invece di perpetuare gli schemi esistenti.

Ciascuna generazione di imprenditori deve imparare a trovare risposte e soluzioni proprie. Le esperienze positive della storia aziendale devono essere utilizzate per trovare e realizzare nuove strategie per il futuro. Presto il neoimprenditore scoprirà che non deve necessariamente cambiare tutto, ma che ci sono molti aspetti da preservare, e che basterà apportare alcune piccole modifiche per portare "aria nuova" nell'impresa.

### 3.3. Analizzare l'impresa

Anche l'impresa deve essere analizzata per tempo; è richiesta una stima realistica. Chi rileva la responsabilità della gestione dell'impresa deve confrontarsi con i rischi esistenti e discutere le misure preventive per il periodo del rilevamento.

- Quali opportunità ha l'impresa di aver un successo duraturo sul mercato?
- La concorrenza è molto forte?
- Qual è la qualità dei prodotti e dei servizi dell'impresa?
- I prodotti sono attuali? Devono seguire in breve dei nuovi prodotti per completare l'assortimento?
- Sussiste il pericolo di perdere dei clienti?
- Le nuove normative cambiano l'ambiente imprenditoriale?
- Per quanto tempo i brevetti esistenti proteggono dall'offensiva della concorrenza?
- In che modo cambieranno le condizioni ambientali nei prossimi 10 - 20 anni?
- I cambiamenti tecnologici o legali influenzeranno l'attività aziendale?
- Come si svilupperanno il comportamento dei clienti e la competizione?



- Gli investimenti sono necessari? Quali sono i rischi connessi?
- L'impresa può finanziarsi senza capitale esterno o è necessario assumere un credito? Con quali conseguenze per il futuro imprenditore?
- Quali requisiti sono richiesti in questo senso al successore?
- Che cosa accade se le cosiddette figure chiave vengono a mancare, come per esempio i collaboratori importanti?
- Assieme al "senior", che lascia l'impresa, si perdono anche i contatti con i clienti, con le banche, con i soci in affari e il suo patrimonio di esperienze?
- I bilanci annuali riflettono effettivamente la situazione economica?

La capacità decisionale del successore dipende dalla sua conoscenza dell'impresa e dalla valutazione realistica dell'ambiente che lo circonda.

Il successore ha dunque il dovere, ma anche l'occasione unica, di crearsi una visione attuale e chiara della situazione economica, delle forze, delle debolezze e delle future opportunità dell'impresa. Alla domanda "se" l'imprenditore giovane debba rilevare l'impresa si può solo rispondere per mezzo di un'analisi estesa, di una valutazione attenta e dopo aver raccolto sufficienti informazioni. Solo lui potrà comunque trovare la risposta.

Accanto ai rischi imprenditoriali è bene esaminare attentamente anche quanto segue:

- conflitti familiari;
- disaccordo tra i proprietari;
- successioni nella gestione non chiarite, o che non sono dettate da qualifiche;
- problemi nella dotazione di capitale, in caso di sottrazione della liquidità privata o di pagamenti ai soci membri della famiglia;
- improvvisa assenza dell'imprenditore.

Dall'introduzione dell'accordo di Basilea III, l'attenta considerazione del fattore di rischio delle imprese è passata in primo piano, tanto più che le banche esaminano nei particolari la solvibilità dei beneficiari di un credito.

### 3.4. Valore e prezzo dell'impresa

L'importo del prezzo d'acquisto è quasi sempre il punto di discussione principale tra il cedente e il successore. È comprensibile che l'imprenditore cedente tenda a sopravvalutare l'impresa in cui ha investito tanto lavoro e denaro nel corso degli anni. Tuttavia, un prezzo d'acquisto eccessivo potrebbe, a lungo andare, gravare oltremodo sul successore, superare la solvibilità dell'impresa e, di conseguenza, distruggere il lavoro del precedente proprietario.

Alla fine però, è il mercato a determinare il prezzo d'acquisto dell'impresa: il venditore tenderà di ottenere il prezzo d'acquisto più alto possibile, mentre l'interesse dell'acquirente è esattamente l'opposto. Più grande sarà il numero degli interessati al rilevamento, migliore sarà il prezzo d'acquisto per il venditore e viceversa.

Le trattative sul prezzo, perciò, devono essere condotte con buon senso. In ogni caso in tali trattative entrano in gioco automaticamente, oltre ai criteri obiettivi, anche criteri soggettivi e fattori esterni all'azienda, per esempio:

#### Per l'imprenditore cedente:

- volontà di dare continuità all'impresa;
- posizione finanziaria del venditore e dell'acquirente;
- garanzia dei posti di lavoro;
- riduzione dell'onere fiscale;
- mantenimento del nome;
- prezzo di vendita più alto possibile;
- disponibilità ad avviare il successore all'impresa.

#### Per il successore / acquirente:

- disponibilità al rischio da parte dell'acquirente;
- impresa caratterizzata dalla personalità del vecchio imprenditore;
- motivazione del successore;
- età dell'acquirente;
- possibilità di finanziamento;
- impresa come fonte di guadagno;
- valore dell'impresa realistico e riproducibile;
- offerte alternative (affitto...).

#### Perché effettuare una valutazione dell'impresa<sup>6</sup>

La valutazione dell'impresa:

- rappresenta una stima realistica dei valori che, indipendentemente da motivi personali ed emotivi, vengono di fatto trasferiti;
- è un punto di riferimento per fissare delle giuste regole nella cerchia familiare e per la liquidazione degli altri membri della famiglia;
- è un punto di riferimento per stabilire l'importo e i limiti di vitalizi e di finanziamenti;

<sup>6</sup> ROI Team Consultant S.r.l., Bolzano, febbraio 2006

- serve per la stima del prezzo minimo per il venditore in caso di vendita ed è quindi una misura di riferimento;
- fissa il prezzo massimo in caso di acquisto dell'impresa;
- ripetuta nel corso degli anni serve all'imprenditore anche come orientamento, qualora aumenti o diminuisca il valore dell'impresa; la valutazione è, quindi, un punto di riferimento per una gestione aziendale di successo;
- in certi momenti – di ammissione / dimissione di soci, nel caso di eredità o divorzio, nel caso di un cambiamento della forma giuridica, oppure per il finanziamento di acquisti di quote o acquisti di altre imprese – una valutazione dell'azienda è sicuramente opportuna.

### Che cosa determina il valore dell'impresa?<sup>7</sup>

La redditività stabilisce il valore dell'impresa". Il valore dell'impresa rappresenta una misura di riferimento per rilevare la capacità di agire con successo imprenditoriale in passato (esperienze, clienti, collaboratori e rapporti commerciali) e indica la capacità dell'impresa di conseguire redditi futuri. Questo valore dovrebbe almeno corrispondere a quello d'uso dell'insieme delle singole parti, come per esempio in caso di affitto. Il valore dell'impresa può, in determinati momenti del suo ciclo di vita, essere più o meno alto; perciò anche la scelta del momento della cessione ha un'importanza decisiva.

### Anche i seguenti fattori influiscono sul valore dell'impresa:

- Fino a che punto il successo dell'impresa dipende dall'ubicazione?
- Fino a che punto l'attività fa riferimento alla persona dell'imprenditore - e quindi del cedente?
- Esistono rapporti di proprietà o rapporti di affitto, limitazioni di utilizzo o vincoli?
- Quali limiti temporali, diritti o impegni contrattuali esistono?
- Ci sono concessioni, diritti su marchi d'impresa o brevetti, domini per siti internet?
- Come viene considerata l'impresa da parte dei clienti e del pubblico? Qual è l'immagine dell'impresa?
- Quale sviluppo ci si può aspettare in termini di concorrenza?
- Come vengono valutati i rischi del mercato e i rischi dell'impresa?
- Come appare la struttura dei dipendenti, la loro età e il livello di istruzione?

### Come si determina la redditività?

- Conto profitti e perdite (minimo 3 anni);
- Elenco saldi mensile (considerazione della situazione attuale);
- Budget e bilanci preventivi riferiti al futuro (fino a 5 anni).

Questi documenti costituiscono un ottimo parametro per la valutazione economico aziendale di un'impresa, al netto della componente fiscale.

---

7 ROI Team Consultant S.r.l., Bolzano, febbraio 2006

## I metodi di valutazione in sintesi

Le diverse motivazioni dell'imprenditore cedente e del successore influenzano, alla fine, la determinazione del valore. Come per molti beni commerciabili, per determinare il prezzo di vendita sono decisive domanda e offerta, ma anche l'abilità individuale nelle trattative tra acquirente e venditore. Una trattativa sensata per la vendita di un'impresa, tuttavia, può essere soltanto condotta sulla base di un valore prestabilito.

Vi sono diverse possibilità per individuare questo valore:

### 1. Valutazione dei singoli beni

Questo tipo di valutazione è appropriato se non può essere prevista una sufficiente redditività futura, se gran parte delle proprietà dell'azienda è costituita da patrimonio non necessario per l'esercizio della medesima, oppure se il portafoglio clienti o il mercato non possono essere direttamente o concretamente trasmessi.

- a) Valore reale con valori di riproduzione;
- b) Valore reale con valori di liquidità: questo è il valore che corrisponde al prezzo di vendita singolo dei beni.

### 2. Valutazione totale della redditività futura dell'impresa

Questo metodo di valutazione viene impiegato se appare possibile conseguire eccedenze di pagamenti disponibili e sostenibili.

- a) Metodo del valore di confronto;
- b) Metodo del valore di rendimento;
- c) Metodo DCF (discounted cash flow).

## Metodo del valore reale

Il valore reale non dà informazioni sui futuri redditi dell'impresa. Il metodo del valore reale è utilizzato per le imprese più piccole, la cui redditività risulta scarsa rispetto alla media del settore. Tali imprese sono plasmate dalla personalità dell'imprenditore e dispongono di una normale attrezzatura.

Questo metodo è anche interessante per le imprese che possiedono beni patrimoniali superiori alla media, come ad esempio le società immobiliari.

Il valore reale risulta dal valore del patrimonio, detratti i debiti di esercizio dell'impresa. Per valore del patrimonio si intende il valore di tutti i beni materiali e immateriali, comprese le riserve latenti in riferimento ai prezzi attuali di mercato, come ad esempio l'edificio dell'impresa con il terreno ed eventuali accessori, i beni immobiliari che producono una rendita, come gli uffici, nonché gli immobili che servono per uso proprio, per esempio l'abitazione privata con terreni, al netto dei debiti dell'impresa. Il capitale necessario per l'esercizio si valuta con i costi di rimpiazzo o riacquisto, mentre il capitale di esercizio non necessario si calcola in base al prezzo di mercato. I valori che non possono essere iscritti a bilancio, per esempio il know-how dell'impresa, software, qualifiche degli impiegati e simili non possono essere considerati, ma ciò può essere compensato aggiungendo alla somma un valore ideale dell'azienda (goodwill).

Per ogni tipo di bene immobile deve essere fissato il criterio di valutazione adeguato.

In questo caso possono essere utilizzati differenti criteri di valutazione.

## Metodo del valore di confronto

Nei settori in cui predominano le piccole e medie imprese e in cui le cessioni di impresa sono all'ordine del giorno, la base della trattativa può senz'altro regolarsi secondo i prezzi di altre imprese paragonabili. La comparabilità si riferisce a caratteristiche di grandezza tipiche del settore, come per esempio il rendimento, il ricavo lordo e altro, oppure risulta da un confronto generale per il quale sono importanti i fattori come la dimensione dell'impresa, la forma giuridica, la struttura patrimoniale, la struttura della clientela, la qualifica e il livello di retribuzione degli impiegati nonché l'ubicazione. I dati relativi sono reperibili presso le Camere di commercio, le associazioni o i consulenti aziendali. Per mezzo di numeri indicativi relativi al settore si può per esempio specificare il valore dell'impresa come multiplo del fatturato annuo.

## Metodo del valore di rendimento

Fondamentalmente un'impresa viene valutata in modo differente rispetto a un semplice bene immobile. La valutazione dell'impresa rappresenta un accertamento del valore commerciale che si basa sul metodo del valore di rendimento. Nel caso del metodo del valore di rendimento, è bene riflettere soprattutto a quanto possa ammontare il prezzo d'acquisto, affinché l'utile conseguito rappresenti un rendimento adeguato.

La capacità di rendimento futura per un periodo di 5 anni può essere valutata in rapporto all'investimento in titoli a tasso d'interesse fisso. È importante che, oltre agli investimenti necessari, l'acquirente possa finanziare con il rendimento anche gli eventuali pagamenti di interessi e di rimborso per l'acquisto dell'impresa.

Specialmente quando le banche concedono un finanziamento importante per l'acquisto di un'impresa, fanno attenzione soprattutto sulla capacità di pagamento che risulta dalla redditività futura.

Il metodo del valore di rendimento, in linea di massima, si può applicare alle imprese di tutti i settori e ordini di grandezza.

Il valore di rendimento è costituito dai futuri redditi stimati per i prossimi cinque anni e dal cosiddetto tasso di interesse di capitalizzazione, che viene applicato al rendimento stimato. In dettaglio, il valore di rendimento è determinato come segue:

**Passo 1:** dalla differenza tra il ricavo lordo mediamente realizzabile e i costi a esso collegati si determina l'utile netto da capitalizzare. La valutazione dei redditi dei prossimi cinque anni, sulla base del reddito medio dell'impresa negli ultimi tre anni, si calcola come segue:

### Risultati aziendali degli ultimi tre anni

meno retribuzione contabile dell'imprenditore  
meno proventi straordinari (sovvenzioni, ecc.)  
più oneri straordinari (donazioni, ecc.)

**Passo 2:** ai redditi stimati si applica il tasso di interesse di capitalizzazione, che si calcola con il tasso di interesse attuale per gli investimenti di capitali senza rischio, aggiungendo un compenso per il rischio dell'imprenditore. L'importo dipende dalla valutazione del rischio, dall'ipotesi di una svalutazione futura e dalle possibilità di rifinanziamento dell'acquirente.

A seconda dei casi, l'aumento per il rischio dell'imprenditore può comportare tra 5/10 e 30/10 dell'interesse di base.

### Metodo discounted-cash-flow

Il metodo discounted-cash-flow è una variante del metodo del valore di rendimento, dove però non sono i guadagni futuri a essere scontati con il tasso di interesse di capitalizzazione, bensì il flusso di capitale futuro. Il cash-flow rappresenta la capacità finanziaria di un'impresa e indica quanto denaro conseguito è effettivamente a disposizione per investimenti, estinzione di mutui, tasse, ecc. Questo metodo è utilizzato soprattutto dalle grandi società quotate in borsa. Per altre imprese questo metodo è meno adatto poiché, a causa di una probabile scarsità di dati disponibili, sarà difficile confrontarle con delle imprese corrispondenti quotate in borsa.

### Metodo combinato del rendimento e del valore reale (metodo del valore medio)

Nella pratica si combinano il metodo del valore di rendimento e il metodo del valore reale. Generalmente in questo caso, quando il valore reale non è particolarmente alto come per le società immobiliari, il valore di rendimento determina il 90% del prezzo d'acquisto. Questo metodo, tuttavia, dovrebbe essere utilizzato solo per la preparazione della valutazione di un'impresa.

Si può quindi concludere che non vi sia un metodo unitario per la determinazione del prezzo d'acquisto di un'impresa. I metodi da utilizzare dipendono dal settore, dalla dimensione dell'impresa e dai dati a disposizione. Alla fine sono comunque sempre il mercato e l'atteggiamento personale del venditore e dell'acquirente a determinare il prezzo d'acquisto concreto.

### Valutazione dell'impresa nel caso di eredità

Il valore dell'impresa non riveste un ruolo centrale solo nella vendita, ma anche nella trasmissione nell'ambito dell'eredità. Il calcolo dei diritti di legittimità o di risarcimento per gli eredi del socio uscente (deceduto) si basa sempre sul valore commerciale. Nel diritto ereditario, il testatore può fissare il valore dell'impresa oppure pretendere un determinato metodo di valutazione.

#### Nella pratica

Nel caso delle successioni d'impresa, per le aziende che dispongono di una propria sede, può essere interessante separare la proprietà immobiliare dalle attività correnti dell'impresa. In questo modo il cedente ha il vantaggio di rimanere in possesso della proprietà immobiliare, che garantisce un canone di locazione e in tale forma un vitalizio. Inoltre, in sede testamentaria la proprietà potrà essere trasmessa ai suoi eredi.

D'altra parte, per l'impresario subentrante è più facile procurarsi il capitale necessario per il rilevamento della sola impresa (immobili esclusi). Ciò lo rende indipendente dall'ubicazione, il che gli permette anche di prendere in affitto una nuova sede altrove.

### Dal valore al prezzo

È possibile ottenere differenti valori per l'azienda, poiché dal punto di vista del venditore o dell'acquirente risultano stime diverse per quanto riguarda il futuro, il successo e il rischio dell'impresa. Il valore dell'impresa indica perciò dei limiti economico-aziendali sensati per il prezzo d'acquisto o per il prezzo di vendita:

- per il venditore: punto di riferimento per un prezzo di vendita minimo;
- per l'acquirente: punto di riferimento per un prezzo d'acquisto massimo.

È fondamentale che tutti gli interessati arrivino a concordare un determinato valore, accettato da tutti.

Il prezzo d'acquisto di un'impresa è il risultato delle trattative inerenti a

- domanda e offerta;
- alternative per il venditore e l'acquirente.

In tutto e per tutto secondo il motto: il prezzo è ciò che si paga, il valore è ciò che si ottiene!

## 3.5. Adattamento delle strutture alla strategia dell'impresa: ruoli e funzioni, competenze e responsabilità

### Il livello dei rapporti umani nell'impresa

Le imprese sono strutture sociali che danno vita a rapporti di lunga durata, sia all'interno che all'esterno, dai quali risultano legami e rapporti di fiducia. Soprattutto le imprese più piccole curano le relazioni personali nei confronti di clienti e partner, dando loro una grande importanza. Nelle imprese più piccole e nelle imprese con una struttura familiare anche i collaboratori sono considerati parte dell'impresa e della famiglia. Perciò, nell'ambito di un cambio generazionale condotto con successo, si deve dare particolare importanza all'aspetto dei rapporti tra le persone.

### Il vecchio capo: da proprietario a consulente

Il senior, in accordo con il suo successore, può essere attivo nell'impresa come consulente anche dopo esserne uscito. La sua esperienza e la sua conoscenza dovrebbero restare per lungo tempo a disposizione dell'impresa. Ad esempio, un senior può essere di aiuto al nuovo imprenditore come consigliere aggiunto, unitamente ad altri esperti del settore e conoscitori dell'azienda.

In linea di massima si sconsiglia la variante che prevede l'assunzione nell'impresa del senior come consulente a lungo termine e in pianta stabile. Se si tratta di garantirgli una previdenza sociale, è necessario cercare altre vie. L'ex proprietario può però senz'altro essere impegnato come consulente in progetti approvati in precedenza e limitati nel tempo. Deve avere tuttavia la possibilità di smettere in qualsiasi momento in modo poco burocratico.

## Il nuovo capo: nuovi compiti e responsabilità

Mentre il successore interno ha già potuto raccogliere esperienze pluriennali in differenti ambiti dell'impresa, la fase di consegna per il successore esterno inizia con l'ingresso nell'impresa.

**La cerimonia di cessione** in questo caso è particolarmente importante e la data deve essere scelta accuratamente. Il giorno della cessione è un evento molto rilevante nella storia dell'impresa e deve perciò essere degnamente festeggiato. Da un lato la cerimonia intende onorare l'imprenditore cedente per il suo operato, dall'altro serve a dare il benvenuto al successore con le sue aspettative future. Questo giorno però è anche una buona occasione per le pubbliche relazioni. L'avvenimento dovrebbe essere festeggiato secondo lo stile personale dell'imprenditore e la cultura generale dell'impresa. Organizzate con cura il giorno della cessione, e approfittate di questa occasione per porre chiari segni per il futuro.

**Il nuovo imprenditore:** ogni cambiamento effettuato nel corso di una successione d'impresa è allo stesso tempo anche un nuovo inizio imprenditoriale. Il neoimprenditore non deve essere una copia di quello precedente, anche perché non funziona quasi mai. Anche se il nuovo capo ha un altro modo di agire, questo non significa che avrà meno successo.

Quando la cessione è avvenuta, quando tutte le cerimonie e le procedure ufficiali in pubblico sono terminate e l'imprenditore ha lasciato l'azienda, spetta al nuovo imprenditore creare nuovi rapporti e realizzare ciò che è stato programmato.

Il presupposto è che il nuovo imprenditore abbia una visione chiara dell'impresa e della rete di relazioni interne ed esterne a essa legate. È importante che egli appaia come persona competente, e non come saccente. Dal "capo" si pretendono decisioni chiare e prese di posizione inequivocabili. Egli deve comunicare credibilità e fiducia.

Sono richiesti franchezza e obiettivi chiari e comprensibili: "Che cosa vuole il capo dal collaboratore, e cosa deve fare il collaboratore per realizzarlo?"

Già dai primi colloqui l'imprenditore deve trasmettere ai collaboratori soprattutto trasparenza e autenticità.

### Suggerimenti

- Nel caso ideale, faccia dei colloqui individuali con tutti i collaboratori. Prepari una guida che contenga i quesiti più importanti per ogni singola conversazione. Dovrebbe assolutamente annotare le informazioni ottenute durante le conversazioni. Le richieste devono essere prese sul serio, eventuali promesse vanno fatte con cautela, per evitare di tradire la fiducia riposta.
- Effettui colloqui individuali o di gruppo e si prenda il tempo necessario per conoscere i propri collaboratori. Solo in questo modo l'imprenditore può conquistarsi la fiducia necessaria e motivare il personale a sostenerlo attivamente in caso di un eventuale nuovo orientamento dell'impresa.



### Una chiara gestione dell'informazione

Non solo il proprietario ancora in carica, ma anche il successore è tenuto a informare i collaboratori circa la data e il motivo della cessione, nonché sulle sue conseguenze giuridiche, economiche e sociali.

I successori dovrebbero sfruttare l'opportunità e gettare le basi per una comunicazione attiva, adottando una politica dell'informazione aperta, schietta e rispettosa. Dovrebbero cercare di conquistare il cuore e la mente dei collaboratori, dei clienti e dei soci di affari con le proprie visioni e prospettive per il futuro. Insicurezze e dubbi dovranno essere rimossi prima di immergersi nuovamente nella routine quotidiana.

### Nuovo orientamento dell'impresa e libertà imprenditoriale

A cessione avvenuta, i successori trovano finalmente lo spazio necessario per operare con la responsabilità da loro assunta. Questa fase rappresenta di solito un periodo molto bello e istruttivo. Dopo anni di studi preparatori, dopo l'acquisizione di varie qualifiche professionali e spesso anche dopo periodi di tirocinio in altre imprese, i successori hanno lo spazio e la libertà di mettere a frutto nella propria impresa (di famiglia) le capacità e le conoscenze acquisite e di realizzare piani e idee personali.

Il nuovo imprenditore deve "crescere" nel suo ruolo. La crescita è sempre un processo attivo che non è realizzato soltanto con le parole o dando forma ai propri piani, bensì mettendo in moto dei processi attraverso le proprie azioni e - in sintonia con collaboratori, clienti e fornitori - analizzando criticamente il presente e cercando nuovi sbocchi per il futuro.

È nella natura dell'imprenditore riconoscere opportunità e rischi e affrontarli attivamente. Anche dagli errori si ricevono degli impulsi utili: l'importante è non fare due volte lo stesso errore.

Anche la personalità di un imprenditore si forma con il tempo. La grossa responsabilità che l'imprenditore ha nei confronti dei suoi collaboratori e partner, delle banche e dei finanziatori, nonché verso l'ambiente imprenditoriale, richiede un particolare profilo della personalità. Ciò significa dover conquistare la fiducia personale, che a sua volta richiede un altissimo grado di sensibilità riguardo all'autorità assunta.

### I collaboratori come fattore chiave

Molti collaboratori non comprendono che cosa comporti per loro il cambio generazionale e di leadership, se possono continuare il loro lavoro come d'abitudine e se in futuro il loro posto di lavoro sarà sicuro. Se non vi è trasparenza nella comunicazione, sono proprio i collaboratori più preziosi e qualificati a scegliere di lasciare l'impresa. Preferiscono decidere loro stessi di cambiare lavoro, piuttosto che confrontarsi con un futuro dell'impresa insicuro e a loro ignoto.

Il collaboratore di lunga data è un "bene" che può manifestare pienamente il suo potenziale solo se, come "collaboratore motivato", può contribuire a raggiungere gli obiettivi dell'impresa. L'arte della leadership aziendale sta nel saper coniugare le intenzioni personali del collaboratore con l'obiettivo comune di tutti e nel rappresentare le motivazioni di ogni singolo.

L'atteggiamento del successore nei confronti delle capacità dei propri collaboratori, delle loro motivazioni e dell'apprezzamento della loro fedeltà all'impresa determina la credibilità del medesimo. Il successore deve mostrare in modo sincero e credibile che le fondamenta per il futuro di un'impresa di successo sono merito di chi ha creato tale base con il proprio lavoro.

La continuazione del successo dell'impresa dipende dalla capacità di unire la cultura precedente con quella futura, senza che debbano assomigliarsi nel tipo e nel modo in cui sono state improntate. L'opportunità che offre il cambio di leadership sta dunque nello sfruttare l'esperienza pluriennale con il fine di creare qualcosa di nuovo grazie alla propria motivazione.

### Clienti e fornitori

Dal punto di vista dei clienti e dei soci d'affari, il cambiamento al vertice può far sorgere insicurezze per quanto riguarda l'affidabilità, la continuità e la qualità della collaborazione. Poiché i rapporti di cooperazione pluriennali con i clienti e i fornitori rappresentano un capitale prezioso, anche la comunicazione all'esterno e all'interno dell'impresa deve essere chiara e aperta; si deve dimostrare in modo esplicito e inequivocabile che anche in futuro la collaborazione improntata sulla fiducia rimarrà intatta.

Un fattore chiave nella direzione aziendale di successo è ampliare gli attuali rapporti con la clientela. Tenuto conto che, con l'uscita dell'imprenditore anziano dall'impresa, molte conoscenze ed esperienze vanno perdute, il cambio generazionale significa, quindi, l'avvio di un nuovo orientamento e la ricerca di nuovi contatti in aggiunta a quelli esistenti.

Le migliori opportunità per i successori risultano dai nuovi rapporti che stabiliranno. Allacciare un rapporto con un "vecchio cliente" di lunga data è possibile, tuttavia il "nuovo" è sempre paragonato al suo predecessore e l'apporto di nuove idee in questi rapporti è un'impresa difficile. Le nuove relazioni con i giovani dalle "idee affini" sono di aiuto al neoimprenditore per realizzare i suoi obiettivi e progettare il futuro partendo dalle basi attuali.

Il "ringiovanimento" della rete aziendale è dunque un fattore essenziale per la trasformazione dell'impresa e per l'impostazione efficiente del futuro dell'imprenditore.

### Rapporti con istituti di credito

Gli imprenditori devono, inoltre, imparare a sviluppare nuovi rapporti con le banche, perché negli ultimi anni e specialmente dopo Basilea II, le aspettative sono molto cambiate. Non basta più la stretta di mano tra amici o la fiducia nella parola data per ricevere un credito; l'attendibilità è data soprattutto da una politica aziendale trasparente e da un controlling attivo. L'esperienza insegna che ciò riesce più facile alla generazione dei giovani imprenditori. Il cambio generazionale offre quindi un'opportunità unica per stabilire e definire nuovi rapporti. Un successore si occupa intensamente del futuro e della situazione economica dell'impresa. Prima del rilevamento dell'impresa si è probabilmente posto domande simili a quelle che si pone la banca finanziatrice. Se entrambe le parti si pongono le stesse domande, si crea una migliore comprensione reciproca.

### Cercare degli alleati per diventare forti insieme

Collaborazione e cooperazione tra imprese non sono nulla di nuovo, ma per molto tempo crescita e grandezza sono state poste in primo piano dal punto di vista strategico. Le mutate condizioni dell'ambiente e del mercato rendono necessarie nuove finalità, che vanno al di là della famiglia e della piccola impresa. Il motto adatto ai nostri tempi è: "Crescere sì, ma non da soli, bensì insieme!"

L'analisi della motivazione e della situazione economica di un potenziale partner è il punto di partenza di ogni cooperazione. Se partner di pari livello costituiscono una "rete di collegamento", tutti possono approfittare della cooperazione. Il reddito può essere incrementato, riducendo i rischi e aumentando il valore aggiunto. Le opportunità sono riconosciute già allo stadio iniziale e possono essere realizzate più in fretta che non da soli. Inoltre, si conquistano nuovi mercati, i clienti ottengono soluzioni globali e hanno un interlocutore.

Tuttavia, la cooperazione non deve andare a scapito della vicinanza con il cliente, della flessibilità e della consapevolezza dei costi: tutti privilegi che contraddistinguono le piccole imprese. Perciò le cooperazioni non hanno solo bisogno di idee comuni, ma soprattutto di un'organizzazione virtuale collettiva, che richiede regole condivise e processi per la valutazione dei servizi comuni. Un controllo aperto del progetto aumenta la redditività e la produttività della cooperazione, e la contabilità in comune assicura una giusta ripartizione dell'utile. Spesso, però, è anche la paura della dipendenza a trattenere l'imprenditore dal cominciare una collaborazione: "Ce la facciamo da soli", si dice spesso, mentre collaborare significa: "Insieme siamo più forti!". Proprio il cambio generazionale rappresenta un'ottima possibilità per legare con successo la cooperazione alla pianificazione del futuro aziendale e per servirne efficientemente.

## 3.6. Cultura della comunicazione per la trasmissione d'impresa

Gli imprenditori sono persone che si prefiggono un obiettivo chiaro, che vogliono raggiungere qualcosa e che non evitano i conflitti.

Per conflitti si intende in particolare l'impatto di interessi differenti che devono essere risolti. I conflitti sono distruttivi e logoranti soltanto se non vengono espressi e sfruttati in modo costruttivo. Ciò avviene soprattutto quando la comunicazione tra i due imprenditori è scarsa, e per lo più deriva dalla routine quotidiana dell'imprenditore.

Nell'attività quotidiana si parla prevalentemente di ciò che deve essere fatto, quando, da chi e come. Tutto è routine e la comunicazione si svolge quasi senza parole. Si deve comunicare più di frequente solo se una situazione consueta cambia, per esempio se un cliente ha delle richieste speciali, se vi sono problemi nella consegna o simili, oppure in caso di cambiamenti strategici, come il cambio generazionale.

In questi casi, è indispensabile passare informazioni all'interno e all'esterno. I successori dovrebbero sfruttare l'opportunità per gettare le basi di una comunicazione attiva, per mezzo di una gestione dell'informazione aperta, schietta e rispettosa. Insicurezze e dubbi saranno rimossi, creando un clima di partenza positivo.

Perciò sarà assolutamente necessario organizzare con la massima disciplina un incontro set-

timanale in una cerchia ristretta, a una data fissa e con un ordine del giorno stabilito di volta in volta.

### Conflitto generazionale

Per conflitto generazionale s'intende il rapporto di tensione che si manifesta frequentemente tra i giovani e i membri della generazione precedente. Tale situazione spesso degenera in una protesta aperta o nella rassegnazione di una delle parti. Gli anziani assumono di frequente un atteggiamento conservatore, con lo scopo di preservare il risultato raggiunto e il proprio operato. I giovani, d'altra parte, si comportano spesso in modo progressista e vogliono migliorare la tradizione adeguandola alla modernità. I fronti possono tuttavia essere anche diametralmente opposti.

Altre cause di conflitto sono rappresentate dai pregiudizi nei riguardi di membri dell'altro gruppo: i giovani considerano spesso gli anziani come ostinati e antiquati, gli anziani dal canto loro considerano i giovani irresponsabili e inesperti.

La grande sfida consiste nel conciliare i differenti interessi, rispettando giovani e anziani. Questa è la base per un buon esito della successione.

Nelle imprese vi sono spesso situazioni in cui giovani e anziani, per necessità, devono stare insieme sul ponte di comando dell'impresa, benché le loro mentalità, i loro bisogni, le loro strategie di mercato e le idee di organizzazione siano completamente differenti.

In questo caso un conflitto generazionale è inevitabile. Qualora una delle due parti non si sentisse rispettata all'interno dell'impresa, sorgeranno degli ostacoli insormontabili.

Se invece si concedono alla nuova generazione sufficienti libertà di movimento e ambiti di competenza autonomi, non ci saranno difficoltà. Al contrario, un rapporto basato su stima e rispetto reciproco aiuterà a superare le difficoltà esistenti.

La generazione giovane deve rispettare il pionierismo, l'atteggiamento di sacrificio e di attaccamento verso l'impresa e l'entusiasmo della precedente generazione, che a sua volta deve rispettare le competenze professionali, le capacità nelle tecnologie dell'informazione e l'abilità della giovane generazione.

La sopravvivenza o il successo di un'impresa dipendono inoltre dalla capacità di creare un buon rapporto tra l'adeguamento ai cambiamenti, il mantenimento della tradizione e l'innovazione, conciliando il tutto con le esigenze e le situazioni dell'ambiente circostante.

## Comunicazione nel conflitto

### I livelli di comunicazione<sup>8</sup>

#### Livello 1:

##### Comunicazione stentata – scetticismo

Questo livello rappresenta spesso la normalità nel contesto di una cessione. La disponibilità all'ascolto c'è ancora, ma ciò che l'altro dice è accettato solo in parte con atteggiamento positivo. I concetti sono espressi con prudenza; la paura latente di dire qualcosa di sbagliato limita gli impulsi creativi. Se sorgono altre difficoltà, i punti di vista si irrigidiscono.

#### Suggerimenti:

- Riconoscere i segnali di allarme sopra descritti e menzionarli anche durante la conversazione.
- Sottolineare gli obiettivi comuni, ad esempio la continuità dell'impresa e la garanzia dei posti di lavoro, piuttosto che gli interessi divergenti.
- Mettere in rilievo gli aspetti positivi della collaborazione che si è avuta fino a ora e cercare insieme, su questa base, di eliminare i punti deboli.
- Evitare equivoci e mostrare franchezza nei confronti dell'opinione dell'interlocutore: formulare il punto di vista dell'interlocutore con parole proprie e domandare se il contesto sia stato riprodotto correttamente. Correggere, se necessario. Il punto di vista dell'altro deve essere chiaro a tutte le persone interessate.
- Chiarire i ruoli: gli interessati parlano "sullo stesso piano"? Se uno degli interlocutori si sente costretto ad assumere un atteggiamento difensivo, ciò deve essere discusso. Anche in questa occasione porre l'accento sugli obiettivi comuni.
- Proporre eventualmente soluzioni di compromesso o alternative.
- Prima di ogni dialogo: determinare insieme gli argomenti e "trattare" un punto dopo l'altro.
- In ogni caso: annotare i risultati per iscritto.

#### Livello 2:

##### Comunicazione raggelata – disapprovazione e lite

Ognuna delle parti in conflitto insiste sul proprio punto di vista. Da questa posizione si attribuisce all'altro un modo di agire tattico e non sincero. Lo scetticismo reciproco e i timori aumentano, il che rafforza la disapprovazione tra le parti.

Ne scaturiscono sentimenti negativi come risentimento, rabbia, debolezza e anche delusione. La sola cosa importante è aver ragione a tutti i costi. Rimproveri e accuse reciproche avvelenano sempre più il clima del colloquio.

<sup>8</sup> Next - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlino), luglio 2019, pagina 40

**Suggerimenti:**

- Affrontare le difficoltà in relazione alla conservazione dei posti di lavoro e alla continuità dell'impresa.
- Avvalersi di una consulenza esterna per ritornare all'obiettivo comune. Dalla cerchia comune, ognuno degli interessati propone tre persone di cui potrebbe avvalersi come consulente esterno. Se ciò non fosse possibile, rivolgersi alla Camera di commercio competente, che raccomanderà un consulente idoneo con conoscenze in psicologia.
- Procedimento: di solito si tiene una conversazione una volta alla settimana, per un periodo di tre - cinque settimane, in presenza del consulente, che descrive e analizza il ruolo e il comportamento degli interessati e dà indicazioni per il miglioramento della struttura della comunicazione.

**Livello 3:****Comunicazione interrotta – rassegnazione**

Questo livello è caratterizzato dalla rinuncia. Si rinuncia sistematicamente alla comunicazione e ci si evita a vicenda. Una collaborazione non è neppure pensabile. Invece di dialogare si mette l'altro dinanzi al fatto compiuto. Mezzi coercitivi non verbali producono panico, paura e pressione. Si comunica tramite avvocati. Il futuro dell'impresa è in pericolo.

**Suggerimenti:**

- Imprenditore cedente: si può considerare un altro successore nell'ambito della famiglia o dell'impresa, oppure si deve cercare un successore all'esterno?
- Successore: è più conveniente rilevare un'altra impresa?
- Tutte le persone coinvolte sono ancora interessate a trasferire l'impresa nell'attuale combinazione di circostanze personali? In tal caso si deve coinvolgere un consulente con conoscenze in psicologia accettato da tutti.
- Gli interessati devono riconoscere che con il loro comportamento mettono in pericolo l'impresa, i posti di lavoro e probabilmente il proprio futuro, se non ritornano su un piano di comunicazione adeguato.

**Management della comunicazione**

La comunicazione procede senza difficoltà se tra i soci in affari regna la fiducia. Un clima di franchezza e di stima reciproca permette di lavorare in modo produttivo e tenace sulle questioni oggettive. Ciò include anche la possibilità di potere dire "no" in una forma adeguata, senza che la fiducia vada perduta. I conflitti fanno parte di ogni rapporto tra il successore e l'imprenditore cedente, tra questi e la sua famiglia, tra la famiglia e il successore, ecc. Di solito i conflitti continuano a "ribollire" di nascosto, fino a rendere la situazione esplosiva e la comunicazione impossibile.

Tutti gli interessati - non solo nel loro interesse ma, soprattutto, nell'interesse dell'impresa e dei posti di lavoro - dovrebbero riconoscere che:

- la comunicazione non funziona da sé, ma ha bisogno dell'attiva partecipazione di tutti gli interessati;
- ignorare i fatti o distorcere la realtà non è d'aiuto;
- ogni conflitto è una sfida che può essere superata;
- la disponibilità a riconoscere anche il proprio ruolo nel conflitto e la disponibilità a lavorarci sono i presupposti per raggiungere una soluzione;
- è possibile, e doveroso, ricorrere a un supporto esterno - meglio troppo presto che troppo tardi.

---

## Appendice

### Camera di commercio di Bolzano

[www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)

- **Sede principale Bolzano** .....T 0471 945 511  
Via Alto Adige, 60  
39100 Bolzano  
[info@camcom.bz.it](mailto:info@camcom.bz.it)
- **Sede distaccata di Merano** .....T 0473 211 640  
Piazza della Rena, 9/B  
[merano@camcom.bz.it](mailto:merano@camcom.bz.it)
- **Sede distaccata di Silandro** .....T 0473 737 725  
Via Principale, 120  
[silandro@camcom.bz.it](mailto:silandro@camcom.bz.it)
- **Sede distaccata di Bressanone** .....T 0472 802 033  
Piazza Duomo, 12  
[bressanone@camcom.bz.it](mailto:bressanone@camcom.bz.it)
- **Sede distaccata di Vipiteno** .....T 0472 723 788  
Via Città Nuova, 21  
[vipiteno@camcom.bz.it](mailto:vipiteno@camcom.bz.it)
- **Sede distaccata di Brunico** .....T 0474 553 244  
Via Brunico, 14/A  
[brunico@camcom.bz.it](mailto:brunico@camcom.bz.it)
- **Registro delle imprese** .....T 0471 945 627  
[registroimprese@camcom.bz.it](mailto:registroimprese@camcom.bz.it)
- **Digitalizzazione** .....T 0471 945 691  
[digital@camcom.bz.it](mailto:digital@camcom.bz.it)
- **IRE – Istituto di ricerca economica** .....T 0471 945 708  
[www.ire.bz.it](http://www.ire.bz.it)  
[ire@camcom.bz.it](mailto:ire@camcom.bz.it)
- **WIFI – Formazione e sviluppo del personale** .....T 0471 945 666  
[www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it)  
[wifi@camcom.bz.it](mailto:wifi@camcom.bz.it)
- **Sviluppo d'impresa** ..... T 0471 945 657  
[evolution@camcom.bz.it](mailto:evolution@camcom.bz.it)
- **Creazione d'impresa** .....T 0471 945 671  
[startup@camcom.bz.it](mailto:startup@camcom.bz.it)
- **Brevetti e marchi** .....T 0471 945 514  
[brevettimarchi@camcom.bz.it](mailto:brevettimarchi@camcom.bz.it)
- **Servizio innovazione** .....T 0471 945 664  
[innovation@camcom.bz.it](mailto:innovation@camcom.bz.it)
- **Audit famiglia e lavoro** .....T 0471 945 642  
[famiglialavoro@camcom.bz.it](mailto:famiglialavoro@camcom.bz.it)
- **Successione d'impresa** .....T 0471 945 671  
[generation@camcom.bz.it](mailto:generation@camcom.bz.it)
- **Cooperazione d'impresa** .....T 0471 945 657  
[cooperation@camcom.bz.it](mailto:cooperation@camcom.bz.it)
- **Finanziamento d'impresa** ..... T 0471 945 542  
[evolution@camcom.bz.it](mailto:evolution@camcom.bz.it)
- **Internazionalizzazione** ..... T 0471 945 656  
[international@camcom.bz.it](mailto:international@camcom.bz.it)

- **Ufficio metrico** .....T 0471 945 681  
[metrico@camcom.bz.it](mailto:metrico@camcom.bz.it)
- **Etichettatura e marcatura CE dei prodotti** .....T 0471 945 698  
[sicurezzaprodotti@camcom.bz.it](mailto:sicurezzaprodotti@camcom.bz.it)
- **Giustizia alternativa** .....T 0471945 561  
[adr@camcom.bz.it](mailto:adr@camcom.bz.it)
- **Tutela dell'ambiente** .....T 0471 945 659  
[ambiente@camcom.bz.it](mailto:ambiente@camcom.bz.it)
- **Agricoltura** .....T 0471 945 519  
[agri@camcom.bz.it](mailto:agri@camcom.bz.it)

### Provincia Autonoma di Bolzano

[www.provincia.bz.it](http://www.provincia.bz.it)

#### Ufficio Artigianato e aree produttive

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[artigianato@provincia.bz.it](mailto:artigianato@provincia.bz.it)  
T 0471 413 640

#### Ufficio Industria e cave

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[industria@provincia.bz.it](mailto:industria@provincia.bz.it)  
T 0471 413 700

#### Ufficio Commercio e servizi

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[commercio@provincia.bz.it](mailto:commercio@provincia.bz.it)  
T 0471 413 740

#### Area funzionale Turismo

Via Raiffeisen, 5 - 39100 Bolzano  
[turismo@provincia.bz.it](mailto:turismo@provincia.bz.it)  
T 0471 413 780

## Varie

#### NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

Via A.Volta, 13/A - 39100 Bolzano  
[info@noi.bz.it](mailto:info@noi.bz.it)  
<https://noi.bz.it>  
T 0471 066 600

#### IDM Südtirol - Alto Adige

Piazza della Parrocchia, 11 - 39100 Bolzano  
[info@idm-suedtirol.com](mailto:info@idm-suedtirol.com)  
[www.idm-suedtirol.com](http://www.idm-suedtirol.com)  
T 0471 094 000



---

### **INPS-Istituto Nazionale Previdenza Sociale**

Piazza Domenicani, 30 - 39100 Bolzano  
www.inps.it  
T 0471 996 611

- **Agenzia di Merano**  
Piazza della Rena, 10  
T 0473 273 411
- **Agenzia di Bressanone**  
Via del Laghetto, 20  
T 0472 273 411
- **Agenzia di Brunico**  
Via M. Pacher, 5  
T 0474 573 611

### **INAIL – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro**

Viale Europa, 31/33 - 39100 Bolzano  
altoadige@inail.it  
www.inail.it  
T 0471 560 211

- **Ufficio Territoriale Merano**  
Via 30 Aprile, 17  
merano@inail.it  
T 0473 294 211
- **Ufficio Territoriale Bressanone**  
Via Julius Durst, 2/A  
bressanone@inail.it  
T 0472 254 211

### **Agenzia delle Entrate**

Piazza G. Ambrosoli, 24 - 39100 Bolzano  
dp.bolzano.utbolzano@agenziaentrate.it  
www.agenziaentrate.gov.it  
T 0471 1945 111

- **Ufficio Territoriale Bressanone**  
Piazza Duomo, 3/11  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Ufficio Territoriale Brunico**  
Via Bastione, 7  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Ufficio Territoriale Merano**  
Via Otto Huber, 18  
T 0471 1945 111  
dp.bolzano.utmerano@agenziaentrate.it

### **Libera Università di Bolzano**

Piazza Università, 1 - 39100 Bolzano  
info@unibz.it  
www.unibz.it  
T 0471 011 000

### **EURAC**

Viale Druso, 1 - 39100 Bolzano  
www.eurac.edu  
T 0471 055 055

### **Garfidi – Soc. Coop.**

Via Macello, 30/c - 39100 Bolzano  
info@garfidi.it  
www.garfidi.it  
T 0471 057 555

### **Confidi – Cooperativa garanzia del credito**

Via Macello, 30 - 39100 Bolzano  
info@confidi.bz.it  
www.confidi.bz.it  
T 0471 272 232

### **CreditAgri Italia s.c.p.a.**

Via Werner von Siemens, 10 - 39100 Bolzano  
T 0471 923 348

## **Associazioni**

### **Assoimprenditori Alto Adige**

Via Macello, 57 - 39100 Bolzano  
info@assoimprenditori.bz.it  
www.assoimprenditori.bz.it  
T 0471 220 444

### **Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV)**

Via Macello, 59 - 39100 Bolzano  
info@hgv.it  
www.hgv.it  
T 0471 317 700

### **Unione commercio turismo servizi Alto Adige**

Via di Mezzo ai Piani, 5 - 39100 Bolzano  
info@unione-bz.it  
www.unione-bz.it  
T 0471 310 311

### **lvh.apa – Confartigianato Imprese**

Via di Mezzo ai Piani, 7 - 39100 Bolzano  
info@lvh.it  
www.lvh.it  
T 0471 323 200

---

### **Confesercenti Alto Adige Südtirol**

Via Roma, 80/a - 39100 Bolzano  
info@commercianti.bz.it  
www.commercianti.bz.it  
T 0471 541 500

### **Unione Provinciale degli Artigiani e delle Piccole Imprese - CNA**

Via Righi, 9 - 39100 Bolzano  
info@shv.cnabz.com  
www.shv.cnabz.com  
T 0471 546 777

### **Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolesi**

Via Canonico Michael Gamper, 5 - 39100 Bolzano  
info@sbb.it  
www.sbb.it  
T 0471 999 333

### **Associazione Liberi Professionisti Altoatesini (VSF)**

Portici, 46 - 39100 Bolzano  
info@vsf.bz.it  
www.vsf.bz.it  
T 320 7650604

### **Coopbund Alto Adige Südtirol**

Piazza Mazzini, 50-56 - 39100 Bolzano  
info@coopbund.coop  
www.coopbund.coop  
T 0471 067 100

### **AGCI Alto Adige Südtirol**

#### **Associazione Generale Cooperative Italiane**

Via Siemens, 23 - 39100 Bolzano  
info@agci.bz.it  
www.agci-bz.it  
T 0471 061 360

### **Raiffeisenverband Südtirol Consulenza Start-up**

Via Raiffeisen, 2 - 39100 Bolzano  
start-up@raiffeisen.it  
www.raiffeisenverband.it/start-up  
T 0471 945 100

### **Ordini professionali**

#### **Consiglio Notarile di Bolzano**

Via Rosmini, 4 - 39100 Bolzano  
consigliobolzano@notariato.it  
https://notai.bz.it  
T 0471 981 953

#### **Ordine degli Avvocati di Bolzano**

Piazza Tribunale, 1 - 39100 Bolzano  
info@anwaltskammer.bz.it  
www.ordineavvocati.bz.it  
T 0471 282 221

#### **Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili della Provincia di Bolzano**

Via Lancia, 8/A - 39100 Bolzano  
info@comercialistibolzano.org  
https://comercialistibolzano.org  
T 0471 502 865

#### **Consulenti del Lavoro**

Via Lancia, 8/a - 39100 Bolzano  
info@cdblz.it  
www.cdblz.it  
T 0471 502 332

#### **Indicazione delle fonti**

Citazioni contestuali o conformi al senso sono tratte con il cortese permesso da: "Nexxt - Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung", Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Nexxt - Iniziativa successione di impresa: La pianificazione ideale, Ministero federale per l'Economia ed il Lavoro), luglio 2019.

Camera di commercio di Bolzano

**Successione d'impresa**

Via Alto Adige, 60

39100 Bolzano

Tel. 0471 945 671, -531

[generation@camcom.bz.it](mailto:generation@camcom.bz.it)

[www.camcom.bz.it](http://www.camcom.bz.it)