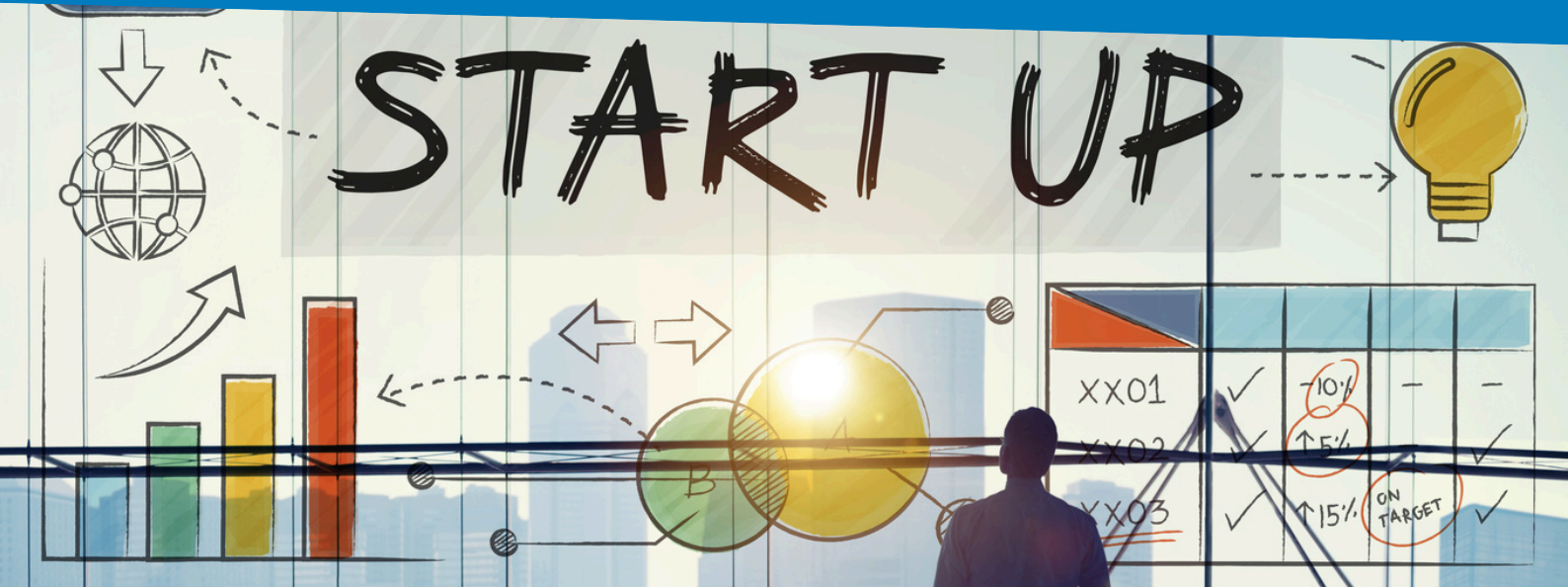




DALL'IDEA ALL'IMPRESA – COME ORGANIZZO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELL'IMPRESA?

di Massimiliano Di Pace

I cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui operano le imprese rendono opportuno per ciascun operatore economico effettuare un “tagliando”, ossia una valutazione, ed un eventuale ripensamento, dell'impostazione, dell'organizzazione e della gestione dell'attività imprenditoriale.

Questa serie di articoli su come fare impresa in un mondo più difficile e competitivo rappresenta la naturale evoluzione della Bussola “Dall'Idea all'Impresa”, pubblicata qualche anno fa e, proprio come la Bussola, è dedicata a chi è già imprenditore e vuole ripensare la propria attività, a chi lo vuole diventare, e a chi lo diventerà, magari come conseguenza di un passaggio generazionale dell'attività di famiglia.

In questo articolo si esaminerà una questione che assilla molti imprenditori anziani, o che desiderano trasferire l'impresa (o la quota di partecipazione in essa), che sono spesso combattuti tra la vendita dell'azienda e il suo trasferimento alle generazioni successive (figli, nipoti, o altri discendenti).

Le considerazioni per la scelta tra cessione e trasferimento dell'azienda a figli o parenti

La storia imprenditoriale italiana è piena, purtroppo, di casi di mancato trasferimento dell'azienda creata dall'imprenditore alle generazioni successive e, anche nei casi in cui questo passaggio generazionale ha avuto luogo, spesso i discendenti hanno presto perso il controllo dell'azienda, o la hanno ceduta poi a terzi.

La verità è che non è affatto detto che i figli (o i discendenti) di imprenditori abbiano anche essi lo spirito imprenditoriale. Anzi, senza avere la pretesa di entrare nel difficile terreno della sociologia, per varie ragioni spesso accade il contrario.

D'altronde, non a caso, si è cominciata questa lunga serie di articoli proprio con una nota che richiama [le caratteristiche che deve avere l'imprenditore](#) per poter svolgere con successo il suo ruolo, le quali, d'altronde, sono possedute solo da poche persone.

E se è vero che le microimprese sono teoricamente più semplici da gestire (ma richiedono competenze a 360° perché il titolare di deve occupare di tutto), è anche vero che la vita dell'imprenditore comporta impegni e preoccupazioni, che non tutti riescono ad affrontare.

Dunque, il punto di partenza per verificare la fattibilità del trasferimento generazionale dell'azienda è la **verifica, da parte dell'imprenditore** che sta considerando di cedere la sua attività, dell'esistenza delle **attitudini imprenditoriali e delle competenze** da parte dei soggetti (es. i figli, i nipoti, o altri discendenti) che dovranno farsi carico dell'azienda.

Questa verifica non si può certo fare con un colloquio a margine di una cena, ma richiede un affiancamento di almeno qualche mese da parte dei futuri imprenditori con l'attuale capo azienda, per poter imparare come gestire un'impresa e, soprattutto, conoscere se stessi, e quindi le proprie attitudini ed aspirazioni.



Sebbene le competenze che si acquisiscono con il coinvolgimento nella vita dell'impresa siano importanti, va considerata necessaria oggi anche l'acquisizione di un **titolo di studio universitario nelle discipline economiche e aziendali**.

L'eventuale rifiuto dei candidati alla successione di impegnarsi in un corso di studi universitari dovrebbe essere adeguatamente considerato dall'imprenditore intenzionato a cedere l'attività.



D'altronde, molte decisioni imprenditoriali, anche se prese consultando dei professionisti, richiedono comunque la comprensione di concetti, numeri, norme, tecniche industriali e commerciali, che non si possono acquisire solamente con l'affiancamento, richiedendo invece lo studio di testi universitari e tecnici, e la frequenza di lezioni.

In definitiva, nel caso in cui questa verifica si rivelasse positiva, ossia **che gli eredi sono in grado, e vogliono, occuparsi dell'azienda**, allora si dovranno individuare le modalità per realizzare il trasferimento dell'azienda ad essi.

Nel frattempo, si può cominciare ad attribuire responsabilità via via maggiori ai candidati alla successione, determinando così un lungo periodo di convivenza tra l'imprenditore anziano e i probabili futuri dirigenti dell'azienda, che dovrà essere basato su un onesto confronto dialettico tra l'imprenditore e i discendenti, circostanza che si rivelerà utile per rendere poi il passaggio generazionale più fluido.

In caso contrario, occorrerà considerare l'ipotesi della cessione dell'azienda e, quindi, individuare i potenziali acquirenti.

I passaggi propedeutici per realizzare il passaggio generazionale dell'impresa

Il passaggio generazionale dell'impresa può richiedere alcune attività propedeutiche, che in sintesi possono essere riassunte nelle seguenti:

1) Eventuale trasformazione della veste giuridica dell'impresa: si è già ricordato nell'articolo precedente che il trasferimento di una ditta individuale è un'operazione complessa, stante la indivisibilità del patrimonio dell'imprenditore anziano (o che desidera comunque passare la mano) tra i propri beni e quelli dell'impresa; come è stato spiegato, la soluzione più semplice è quella di trasformare l'impresa in una società di capitali, ossia in una Srl, che è un'operazione che richiede, oltre all'individuazione di un notaio, la predisposizione di un atto costitutivo, ed altri adempimenti legali;

2) Separazione del patrimonio personale da quello aziendale: questa operazione è ovviamente richiesta al momento della trasformazione del modello legale dell'azienda (indicato al punto precedente), in quanto va perimetrato con precisione il patrimonio aziendale; in ogni caso, si tratta di un passaggio essenziale anche per quantificare il valore dell'impresa, che costituisce un elemento informativo necessario per predisporre gli atti legali di passaggio della proprietà dell'azienda;

3) Riorganizzazione degli organi dell'impresa: se, in passato, le decisioni potevano essere prese solo dall'imprenditore anziano, magari ascoltando qualche altro membro della famiglia, prima di realizzare il passaggio generazionale dell'impresa è bene creare e far funzionare degli organi societari, come sono previsti dal Codice civile per le società di capitali, che possono rendere il processo decisionale aziendale più trasparente e prevedibile, circostanza evidentemente utile per i futuri imprenditori;

4) “Pulizia” del bilancio: indipendentemente dalle modalità di cessione dell’impresa (passaggio generazionale, o vendita a nuovi soggetti imprenditoriali), è buona prassi effettuare una operazione di **“due diligence”, ossia di chiarezza della situazione economica e finanziaria dell’azienda**, che i numeri del bilancio potrebbero non rendere evidente; in altre parole, potrebbe succedere che la performance economica dell’impresa, o la sua situazione patrimoniale, non sia così soddisfacente come appare, perché, ad esempio, ci potrebbe essere una sottovalutazione dei beni intermedi presenti in magazzino, che potrebbero far apparire un margine di guadagno dell’attività di produzione e/o di vendita superiore a quello reale, così come nell’attivo potrebbero essere contabilizzati crediti non più esigibili, o riscuotibili; per questi motivi l’imprenditore intenzionato a cedere l’impresa dovrebbe effettuare delle operazioni di “pulizia”, sia contabile, sia dal punto di vista operativo, ossia di chiusura di situazioni che in futuro potrebbero rivelarsi perniciose per l’equilibrio economico e finanziario dell’impresa, e quindi mettere in difficoltà i futuri responsabili dell’azienda;



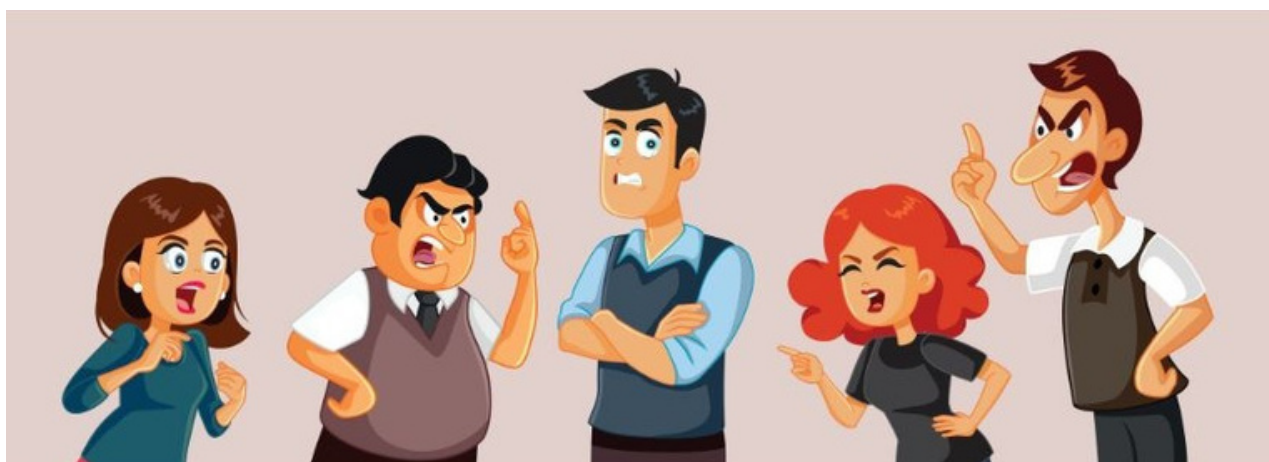
5) Cessazione dell’uso personale di beni aziendali: nel quadro delle iniziative indicati nei precedenti punti 2 e 4, andrebbe in particolare interrotto l’uso di beni aziendali (es. l’auto, le case) per fini personali da parte dell’imprenditore anziano, che costituisce una situazione foriera in futuro di problematiche (contabili ed economiche); ne consegue che sarebbe opportuno che cespiti non necessari per l’attività imprenditoriale siano ceduti, e possibilmente a prezzi di mercato (ed eventualmente acquisiti dall’imprenditore anziano);

6) Ottimizzazione della gestione economica e finanziaria dell’impresa: l’ultima attività propedeutica è l’introduzione di misure che possono consentire un miglioramento della performance economica e della solidità patrimoniale dell’azienda, così da consegnare ai futuri titolari dell’impresa una realtà aziendale in buona salute, sia in termini di redditività, sia sul fronte dell’indebitamento.

Le opzioni per realizzare il passaggio generazionale dell'impresa

Il trasferimento di un'azienda agli eredi può essere previsto con un atto tra vivi, oppure con un lascito testamentario.

La prima soluzione presenta una maggiore flessibilità in termini di modalità attuative, oltre a consentire eventuali interventi correttivi (la cui opportunità può emergere con l'evoluzione della situazione), mentre le disposizioni testamentarie, *per definizione*, non sono modificabili, ed inoltre devono affrontare contestualmente anche molte altre questioni, tra cui la ripartizione del patrimonio personale dell'imprenditore "*de cuius*".



Tra gli atti tra vivi, utili per il passaggio generazionale dell'impresa, vi sono:

- **la Donazione:** premesso che questo atto pubblico non può derogare alla disciplina della successione, che prevede che una quota minima del patrimonio del defunto sia destinata necessariamente ai figli (così come al coniuge, e ai nipoti), definita "legittima", e sottolineato che non vi è una convenienza fiscale della donazione rispetto alla successione, essendo le imposte le stesse, va segnalato che esso può essere utilizzato per il trasferimento di un'azienda con le seguenti regole:
 - l'atto di donazione deve essere redatto da un notaio alla presenza di 2 testimoni;
 - la descrizione dell'oggetto della donazione deve essere molto precisa;
 - la donazione deve essere accettata dal beneficiario (cd. donatario), con le stesse formalità dell'atto di donazione;
 - la donazione può prevedere un onere a carico del beneficiario, il quale, accettando la donazione, si prende carico della prestazione da realizzare indicata come onere;



- è possibile la revoca della donazione per ingratitudine (es. per reati, pregiudizi al patrimonio, ingiurie commessi dal beneficiario), ed è disposta dal Tribunale su richiesta del donante;
 - dal punto di vista fiscale non si applica l'imposta di donazione quando essa riguarda il trasferimento gratuito dell'azienda (o le quote o le azioni di maggioranza nelle società di capitali, e qualsiasi quota di società di persone), ed i beneficiari sono il coniuge e i figli (in altri casi di donazione ,si applicherebbe l'aliquota del 4% alla parte della base imponibile che supera la franchigia di 1 milione di euro), mentre se i beneficiari sono i fratelli e le sorelle, si applica l'aliquota del 6% sull'importo superiore alla franchigia, che in questo caso è di 100.000 euro;
 - l'esenzione dall'imposta di donazione descritta nella lettera precedente viene meno se i beneficiari non proseguono l'esercizio dell'attività dell'impresa per un periodo di almeno 5 anni dalla data del trasferimento, oppure se perdono la quota di controllo dell'azienda prima di 5 anni.
- **il Patto di famiglia:** è lo strumento a volte utilizzato proprio per il passaggio generazionale dell'impresa; si tratta di un atto che consente all'imprenditore, ma anche al socio di una società, di "anticipare" gli effetti della propria successione, trasferendo (in tutto o in parte) ad uno o più dei suoi discendenti, l'azienda, o le proprie quote sociali, a titolo gratuito; va detto che questa soluzione presenta qualche profilo di difficoltà, come la necessità dell'accordo di tutti gli eredi legittimari, nonché l'obbligo di liquidazione dei legittimari non assegnatari dell'azienda (circostanza che presuppone la disponibilità di liquidità, o di immobili da dare in compensazione); più precisamente le regole per questa soluzione sono le seguenti:
- il Patto non può essere utilizzato per effettuare trasferimenti di immobili, denaro, titoli;
 - il Patto ha lo scopo di fornire all'imprenditore un'alternativa alle tradizionali modalità di successione *mortis causa*, e agli atti di liberalità, come la donazione, le quali, spesso, possono arrecare gravi pregiudizi alla continuità aziendale e al trasferimento di ricchezze, se non ben impostati;
 - è un atto pubblico, che richiede l'intervento di un notaio, e la partecipazione di tutti i soggetti che, al momento della conclusione del contratto, sono gli eredi legittimari dell'imprenditore anziano (cd. disponente);
 - i beneficiari del Patto devono liquidare, in denaro o in natura, gli altri partecipanti al contratto (gli altri legittimari del disponente) per un valore pari a quello delle rispettive quote di legittima, come loro riservate dalla legge;



- i destinatari di questa liquidazione possono però rinunciarvi in tutto o in parte;
 - i beni oggetto del Patto non saranno quindi più oggetto di successione, e sarà impossibile, per gli eredi legittimari che hanno aderito al Patto stesso, attivare l'azione di riduzione (ossia di recupero dei beni dell'imprenditore defunto), contestando il Patto; questa circostanza permette all'imprenditore anziano di garantire continuità nella gestione dell'impresa, e scongiurare il rischio che le vicende successorie ne pregiudichino il valore e le prospettive di crescita;
 - dal punto di vista fiscale valgono le stesse regole della donazione.
- **il Trust:** è un istituto nato nel sistema anglosassone di *Common Law*, ed è oggi riconosciuto dal diritto italiano, per effetto della Convenzione dell'Aja, del 1 luglio 1985, ratificata con la legge 364/89, ed entrata in vigore il 1 gennaio 1992; il Trust consente all'imprenditore anziano di proteggere l'azienda e/o il patrimonio familiare, attraverso l'istituzione dei beni a un *trustee*, cioè ad un soggetto che in genere è incaricato di gestire i beni nell'interesse proprio, e/o di altri beneficiari, preservandoli così da un'eventuale dissipazione, e di ripartire i beni tra i beneficiari in funzione dei loro meriti e delle loro capacità; le regole da applicare sono le seguenti:
- è un atto unilaterale, per il quale è sempre richiesto l'intervento di un notaio (atto pubblico o scrittura privata autenticata), che può dar luogo a successivi atti giuridici di attribuzione di beni al Trust, o uscenti dal Trust, per essere destinati ai beneficiari;
 - va effettuata una separazione del patrimonio dell'imprenditore, di cui una parte (es. l'azienda) va attribuita al Trust, con la conseguenza che gli eventuali debiti dell'imprenditore anziano successivi alla creazione del Trust non possono intaccare il capitale attribuito al Trust;
 - vi devono essere nell'atto istitutivo del Trust le indicazioni per il raggiungimento delle finalità del Trust stesso;
 - in questo contesto si può attribuire al Trust il compito di realizzare, secondo una sequenza temporale, una serie di operazioni che permettono di pianificare i rapporti successori tra i discendenti (incluso il coniuge), che possono avere età sensibilmente diverse (es. come può succedere nel caso di imprenditore con più matrimoni), fermo restando che non si può aggirare la disciplina civilistica in tema di successione legittima;
 - dal punto di vista fiscale, è prevista l'applicazione della disciplina delle donazioni (e successioni) nel momento in cui i beneficiari del Trust conseguono le attribuzioni patrimoniali (vedi la circolare 34/2022 dell'Agenzia delle Entrate del 20 ottobre 2022).



- **la Holding di famiglia:** questa soluzione, particolarmente adatta quando le imprese da trasferire sono più di una, potrebbe costituire anche la conseguenza del cambiamento di veste giuridica dell'impresa (che è una delle attività propedeutiche del passaggio generazionale); essa si basa sulla creazione di una società finanziaria, alla quale vengono attribuite le quote del capitale dell'impresa (o del gruppo di imprese), con la finalità di controllare la gestione e indirizzare le attività dell'impresa (o del gruppo di imprese), conformemente ad una strategia unitaria; le regole per questa soluzione sono le seguenti:
 - a seguito della creazione della holding di famiglia, che assume di norma la forma di società di capitali, vengono attribuite le quote ai discendenti, in parti uguali, o diverse, in funzione delle circostanze (es. diversa attitudine degli eredi, differente età o interesse nell'impresa);
 - si ottiene la separazione tra la proprietà delle imprese, e la gestione delle stesse, che può essere affidata a manager;
 - si evita che l'attribuzione delle varie imprese a vari eredi possa pregiudicare la capacità reddituale del gruppo, e più in generale determinare un indebolimento delle attività imprenditoriali;
 - il trattamento fiscale dell'operazione è quello dei conferimenti dei soci alla società, ovvero non è tassato, mentre sono tassati gli utili derivanti dalle quote nella Holding, che sono assoggettate all'Irpef dei soci (ossia degli eredi), al pari di altre voci reddituali.
- **il Testamento:** si tratta dello strumento classico di trasmissione della proprietà di beni, mobili e immobili, ricchezze finanziarie, ed anche di aziende da una generazione a quella successiva; al riguardo si possono fare le seguenti considerazioni:
 - sul piano dei contenuti il testamento può essere analogo alla donazione;
 - il testamento presenta il limite che non consente una modifica per adeguarsi ad una nuova situazione, e neppure una pianificazione graduale del passaggio generazionale dell'impresa;
 - il testamento non presenta vantaggi fiscali rispetto alla donazione, e come nel caso di quest'ultima, la trasmissione di un'impresa è esente dalla tassazione, se si rispettano determinate condizioni (richiamate al punto 1);
 - va considerato che tra il momento di redazione del testamento e la sua esecuzione la situazione, sia dell'impresa, sia degli eredi, potrebbe essersi modificata, e rendere quindi più difficile, o addirittura inopportuna, l'esecuzione della volontà testamentaria;

- la rigidità delle regole sulla quota legittima per gli eredi, che va calcolata al momento dell'apertura della successione, potrebbe comportare uno spezzatino dell'impresa;
- le eventuali parziali donazioni effettuate dall'imprenditore venuto meno, che vanno considerate ai fini delle quote ereditarie legittime, secondo le regole della "collazione", possono di fatto rendere impossibile la ripartizione dei beni e delle imprese tra gli eredi, nei termini previsti dal testamento, in particolare, se quest'ultimo è redatto molto prima della sua esecuzione.





Fonti per le immagini:

shutterstock.com

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Dall'idea all'impresa](#), scritta da Confcommercio e Giovani Imprenditori Confcommercio, Dicembre 2015.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confcommercio