



AZIENDE DI FAMIGLIA

Passaggio generazionale: e... se l'erede non c'è?

Questa assenza può concretizzarsi in due modi: un'assenza vera e propria per mancanza di prole e una de facto dovuta al disinteresse dei figli nell'iniziativa imprenditoriale dei genitori. Come gestire queste due tipologie di assenza

di Ivan Fogliata

Proseguiamo il nostro percorso nel mondo del passaggio generazionale con ulteriori riflessioni sul delicato tema dell'ingresso delle nuove generazioni in azienda sia a livello di governo societario che di trasferimento della proprietà di quote o azioni. Concentriamoci ora su uno specifico caso: l'assenza di eredi.

In realtà questa assenza può concretizzarsi in due distinte modalità, un'assenza vera e propria per mancanza di prole, un'assenza de facto dovuta al completo disinteresse o completa incapacità dei figli nell'iniziativa imprenditoriale dei genitori. Come gestire queste due tipologie di assenza?

**Al centro
Brunello
Cucinelli con
la moglie
Federica Benda
e le figlie
Camilla
e Carolina**

La cessione dell'azienda.

In mancanza di eredi le uniche strade che si aprono vedono la cessione in qualche modo dell'impresa a terzi. Spesso gli acquirenti vengono cercati all'esterno, magari pensando a concorrenti o ad aziende che intendono integrarsi a monte o a valle del proprio processo produttivo, ma

esiste una strada molto interessante che spesso passa in secondo piano: gli acquirenti dell'impresa possono essere trovati all'interno dell'impresa stessa.

Si tratta dei c.d. management o workers buy-out. In queste situazioni sono i manager stessi o i lavoratori a rilevare l'impresa stessa in cui lavorano tipicamente utilizzando mezzi propri e debito (tali acquisizioni rientrano infatti nel novero dei c.d. Leveraged buy-out). Come incentivare e programmare tali acquisizioni? Anzitutto l'imprenditore deve creare un livello di collaboratori caratterizzato da alte competenze e grande autonomia che di fatto gestisca l'impresa come farebbe l'imprenditore anche in sua totale assenza. Molto interessante provare a fare il test che segue: "se dovessi andare in vacanza tre mesi e poi tornare, troverei l'azienda per aria o tutto sarebbe al suo posto girando come un orologio svizzero?" Se già si possiede l'orologio allora un buon passo successivo è quello di aprire il capitale con assegnazione di partecipazioni tramite, ad esempio, lo strumento delle stock options; si tratta di un primo ingresso



LEVERAGED BUY-OUT

OPERAZIONE CHE PERMETTE AI MANAGER DI RILEVARE L'AZIENDA



In mancanza di eredi le uniche strade che si aprono vedono la cessione in qualche modo dell'impresa a terzi, anche tra coloro che lavorano all'interno

so che può incentivare il più grande passo successivo di acquisizione totalitaria o del controllo.

Quando ricorrere al trust.

Veniamo ora al caso increscioso dell'insipienza imprenditoriale dei figli. Il disinteresse o la completa incapacità, aspetto quest'ultimo che prevede un grande esame di coscienza da parte del genitore/imprenditore che deve ammettere per primo a sé stesso che la prole può generare più danni che benefici, impongono di pensare sia al futuro dell'impresa che alla tutela patrimoniale dei figli per far sì che i sacrifici di una vita non vengano rapidamente depauperati. Una buona soluzione a questi casi deri-

va dall'utilizzo dello strumento del trust. Con tale figura l'imprenditore (il disponente) può trasferire la proprietà di quote/azioni o anche altri beni patrimoniali al trustee perché quest'ultimo li gestisca secondo le direttive del disponente anche a seguito della dipartita di quest'ultimo. Si è assistito in tal senso a casi celebri come quello del trust di Brunello Cucinelli che nel 2014 ha trasferito le quote della sua holding ad un trust perché siano gestite nell'interesse delle figlie ma contemporaneamente nella continuità della mission della società senza la cessione a terzi del gruppo.

In tal guisa il patrimonio è tutelato, i flussi di reddito alle figlie sono garantiti e la società è indirizzata a continuare ad operare seguendo i valori del suo fondatore. In conclusione, l'assenza di eredi, sia per mancanza di prole che per disinteresse o incapacità, non deve essere vista come un limite, ma come l'opportunità di esplorare soluzioni alternative e innovative. Investire nella formazione di un management interno solido e autonomo, capace di condurre l'azienda con competenza e passione, è il primo passo per garantire la stabilità dell'impresa anche in assenza di una successione naturale. Parallelamente, il ricorso a strumenti come il trust si dimostra essenziale per proteggere il patrimonio e mantenere intatta la mission aziendale quando la successione diretta risulta problematica. ©

AZIENDE FAMILIARI E PASSAGGI GENERAZIONALI

fonte: Ambrosetti

