



VENDERE L'AZIENDA AI FIGLI ?

Tel. 02 – 450 73 213
Fax 02 – 450 70 213
Sito: www.doc-fin.com
E-Mail: info@doc-fin.com
Blog: www.docseironi.com

DOCFIN srl: gli specialisti nella vendita e acquisto di PMI

INTRODUZIONE

- L'Italia è il paese europeo che più di altri fonda il proprio apparato produttivo sulle piccole e medie imprese. Oltre **il 95% delle aziende manifatturiere attive italiane impiega meno di 20 dipendenti** e si stima che nei prossimi anni un' altissima percentuale di imprenditori dovrà affrontare la decisione di vendere o comprare per assicurarsi una continuità nella gestione e per diventare competitivo sul mercato internazionale.
- Particolarmente rilevante nel nostro paese è il tema del passaggio generazionale. Infatti la quasi totalità delle aziende sopra menzionate fa capo ad una **famiglia che detiene più del 65% dell'azionariato**.
- Il **53%** degli imprenditori che hanno realizzato il boom economico ha ora **più di 70 anni** e per diversi motivi (salute, vuole andare in pensione ecc.) deve affrontare il passaggio generazionale .
- I dati indicano che il tasso di mortalità delle imprese famigliari è elevato. Infatti **solo il 20/24 %** dei business famigliari passa dalla prima alla seconda generazione, solo il 3-14% passa dalla seconda alla terza ed infine **meno del 5% sopravvive alla terza**. (dati dell'European Private Equity e Venture Capital Association)
- Culturalmente gli imprenditori stanno accettando che l'acquisto o la vendita di un'azienda è un percorso che sempre più li riguarda.

PASSAGGIO GENERAZIONALE

I dati che abbiamo esposto, hanno suscitato l'interesse di molteplici studiosi e specialisti sia delle scienze economiche che sociali. I numeri di cui abbiamo parlato, oltre a dirci che **difficilmente un'azienda sopravvive al suo fondatore**, aprono anche un problema macroeconomico in merito alle ripercussioni che si hanno a livello del tessuto economico in generale. Secondo i dati raccolti ormai un decennio fa dall'università Bocconi di Milano, sembra infatti che :

- I Dipendenti interessati dal passaggio generazionale imprese sono 220 mila
- Passaggio impresa a rischio ogni anno 20 mila
- Posti a rischio ogni anno 65 mila

Gli studi effettuati da numerosi esperti hanno portato alla definizione di approcci diversificati per migliorare i dati relativi alla continuità aziendale.

Il concetto che è emerso è che il passaggio generazionale presenta diverse criticità e che deve tener presente tutti questi elementi:

- - economico
- - organizzativo
- - legale
- - civilistico
- - fiscale

e, trasversale a tutti:

- - psicologico

CRITICITA' INDIVIDUATE IN AMBITO PSICOLOGICO

Di seguito alcuni esempi di criticità psicologiche individuate da esperti di settore

- *Le nuove fonti del benessere*
 - il conflitto tra approcci operativi diversi
 - difficoltà a considerare l'azienda come uno strumento
 - il timore degli investimenti sbagliati
 - paura di perdere il possesso
 - incapacità di accettare nuovi modelli gestionali
 - difficoltà di affrontare il proprio sistema di valori
- *La scelta dell'erede*
 - confusione di ruoli: padre o imprenditore?
 - impossibile clonazione dell'imprenditore
 - confronto schiacciante imprenditore-superman/eredi-normali
 - difficile formazione eredi
 - impazienza degli eredi
 - pregiudizi nei confronti delle donne
- *Prevenzione delle liti*
 - non abitudine al compromesso
 - difficoltà a confrontarsi con gli altri
 - impazienza dei figli
 - il proprio sistema di valori
 - conflitti tra i sistemi "impresa" e "famiglia"
- *Le nuove regole del gioco*
 - paura della perdita di identità personale
 - paura della perdita di identità sociale
 - paura della morte

APPROCCIO INIZIALE

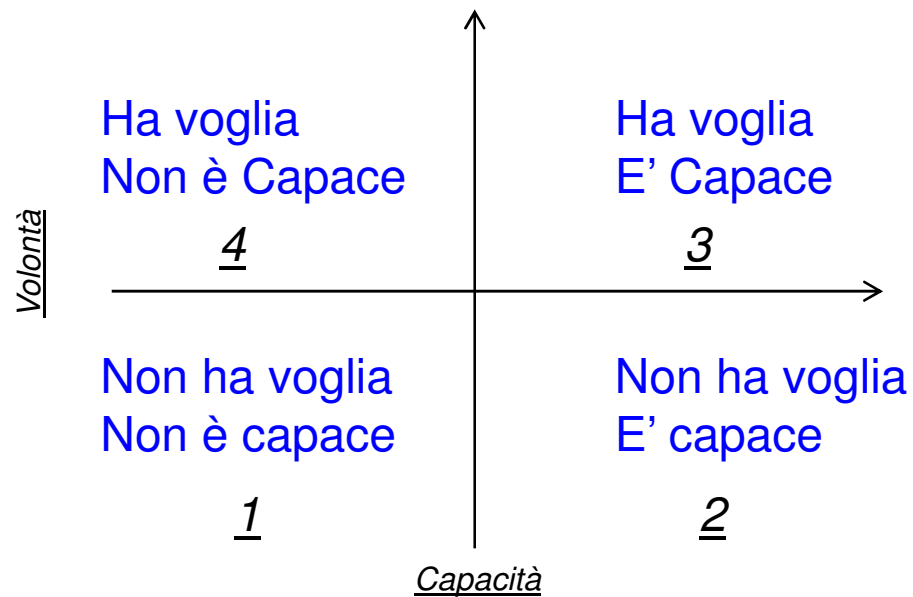
- Al fine di identificare soluzioni dobbiamo separare 3 entità che spesso nell'azienda familiare coincidono
 - Famiglia – obiettivi. Fonte di benessere e identità familiare
 - Proprietà – obiettivi- Ritorno economico
 - Management – obiettivi. Carriera e sviluppo aziendale

- Nel momento del passaggio generazionale, l'imprenditore deve confrontarsi con una domanda fondamentale scomoda: **Cos'è più importante, la mia azienda o la mia famiglia?** In pubblico, tutti dicono "famiglia", in privato, non è così scontato.

- I dati ci dicono che i passaggi generazionali determinano un alto tasso di mortalità dell'impresa, cosa che spesso, purtroppo, è accompagnata anche dal **dissesto della famiglia**. **La continuità aziendale è la cosa più importante** anche perché è la fonte di benessere della mia famiglia.

- La **pianificazione** è un momento importante. **Agire con un certo anticipo** permettere di programmare un buon periodo di affiancamento per formare la persona, e da anche la possibilità di cambiare rotta se le cose non funzionano.

VALUTAZIONE DEL SUCCESSORE



CASO 1 – NON HA VOGLIA, NON E' CAPACE

ANALISI

Si tratta di una fattispecie abbastanza semplice in quanto è chiaro che non ci sarà il passaggio generazionale. A questo punto la valutazione spetta all'imprenditore che deve decidere se portarsi l'azienda nella tomba o valutare altre soluzioni.

SPUNTI, SOLUZIONI

- Vendere e chiamatemi
- Organizzare l'azienda in modo tale che sia gestita da manager. L'imprenditore si ritaglia un ruolo da azionista sempre meno operativo. All'erede spetterà il compito di decidere se tenere un'azienda con manager o venderla.
- Inserire in azienda nuovi soci che possono anticipare una liquidazione (es. socio che acquisto quote) o rendere più solida la società (es. socio in aumento capitale)

CASO 2 – NON HA VOGLIA, E' CAPACE

ANALISI

E' un caso molto frustrante per l'imprenditore.

Spesso la mancanza di volontà deriva dal fatto che l'imprenditore ha sempre soffocato ogni iniziativa del successore. Spesso si verifica che il successore, una volta in libertà, improvvisamente, diventi attivo.

SPUNTI, SOLUZIONI

- Cercare di capire le vere motivazioni della mancanza di volontà. State attenti che il confronto può creare traumi (es. figlio che dice: non mi importa nulla della tua azienda e tu hai vissuto solo per questa ...)
- Vendere e chiamatemi (se è pigro lasciarli l'azienda è veramente una brutta idea, lasciategli i soldi e che se li goda...)
- Organizzare l'azienda in modo tale che sia gestita da manager. Chi lavora saranno i manager, probabilmente gli utili saranno inferiori (l'occhio del padrone ingrassa il cavallo) ma non è detto ...
- Inserire in azienda nuovi soci che possono anticipare una liquidazione (es. socio che acquista quote) o rendere più solida la società (es. socio in aumento capitale)

CASO 3 – HA VOGLIA, E' CAPACE

ANALISI

E' il caso migliore per l'imprenditore che vede la possibilità di proseguire.

SPUNTI, SOLUZIONI

- Perché la questione sia almeno bene impostata, è importante **evitare le costrizioni** da parte dei genitori nei confronti dei figli perché seguano le loro orme; né va bene che i figli, a loro volta, scelgano sulla base di sentimenti diversi dalla motivazione al successo imprenditoriale.
- Una volta stabilita questa solida base di partenza, è utile che l'ingresso degli eredi in azienda avvenga con **un'assunzione di responsabilità graduale**, magari tramite l'affiancamento di questi ultimi da parte di **un tutor o manager esperti** e capaci, con lunga esperienza di vita nell'azienda che ne seguano e favoriscano la crescita imprenditoriale, con un distacco emotivo ed una autonomia che difficilmente il genitore avrebbe nei confronti dei propri figli.
- Inoltre, è necessario che il trasferimento dei poteri **non sia affrettato** rispetto ad un'adeguata maturazione delle competenze in capo ai successori.
- Durante la "convivenza", il capostipite deve **ridurre progressivamente** la propria influenza nelle scelte di tipo strategico, facilitando l'evoluzione positiva del processo decisionale tra gli eredi, arrivando in tempi rapidi a ritagliare per sé il ruolo di consigliere (che dispensi consigli sempre e solo su richiesta ...).
- Come e perché nelle slide successive

CASO 4 – HA VOGLIA, NON E' CAPACE

ANALISI

E' un ipotesi frequente ed è particolarmente frustrante per chi lavora in azienda.

Spesso il successore ricorre all'uso del cognome per essere rispettato dagli altri. Le risorse valide dell'azienda perdono motivazione ed impegno subendo il capo come un'ingiustizia.

SPUNTI - SOLUZIONI

- Vendere e chiamatemi (se non è capace lasciargli l'azienda è veramente una brutta idea, lasciategli i soldi e che se li goda...)
- Inserire in azienda nuovi soci che possono anticipare una liquidazione (es. socio per acquisto quote) o rendere piu' solida la società (es. socio in aumento capitale). I nuovi soci avranno voce in capitolo per intervenire sulle incapacità.
- Vendetegli l'azienda, a sconto e con una dilazione di pagamento ma almeno rischia come imprenditore e comprendete se ha voglia di rischiare o è attratto solo dalla posizione e status.
- Separate l'immobile e altri beni in caso gli venga lasciata la gestione
- Affiancatelo da persone capaci (manager, consulenti, coach) anche se "un ronzino non diventerà mai un cavallo da corsa"

COME VENDERE L'AZIENDA AI FIGLI?

Ecco alcune modalità, la scelta è personalizzata e va valutata caso per caso e con il giusto professionista (avvocato o commercialista che sia)

- **VENDITA** Normale atto di cessione. Siccome i figli “sò piezz’e core” il prezzo può subire uno sconto del 20% che non dovrebbe creare problemi di vario tipo (fisco, altri eredi, ecc). Si concede anche una dilazione di pagamento di 3 anni (con poche garanzie di pagamento) e questo facilita il pagamento. Vendetela senza immobili in modo da ridurre l’onere e mantenere alcuni valori al riparo.
Vantaggio: L’erede impara da subito a cercare i soldi e a fare l’imprenditore.
- **AFFITTO/USUFRUTTO** Ipotesi meno onerosa della cessione e anche più semplice. Difficile da gestire in caso di forte variazione del valore aziendale nel periodo di affitto.
- **RECESSO DEL SOCIO** Perfetto per le SRL. Il pagamento può provenire anche dalla società stessa sulla base dei valori di mercato (e sono contenti gli altri legittimari) con utilizzo riserve e riduzione capitale sociale. Ovviamente la società si depaupera ...
- **LBO - LEVERAGE BUY OUT o FAMILY BUY OUT** Si acquista l’azienda tramite il ricorso all’indebitamento (che ovviamente va trovato ...). Normalmente si mettono a garanzia le quote acquistate. E’ una metodologia di vendita.
- **PATTO DI FAMIGLIA** Si trasferisce l’azienda al delfino e ci si accorda (nello stesso atto) con gli altri legittimari che sono liquidati dal delfino o dall’imprenditore che ridistribuisce gli altri beni.
- **SCISSIONE** Ci sono innumerevoli casistiche che consentono di separare parti di azienda e risolvere molti problemi di successione (ovviamente l’azienda deve essere scindibile). Abbastanza tipico il caso di isolare gli immobili.

PERCHE' VENDERE L'AZIENDA AI FIGLI?

- **IMPRENDITORE:** Ha risolto in modo sostanzialmente equo il passaggio generazionale. Non ha più titolo per dispensare continui consigli
- **DELFINO:** L'erede è immediatamente obbligato a comportarsi da imprenditore e crescere subito.
- **ALTRI EREDI LEGITTIMARI:** Hanno eliminato un problema, sono stati in qualche modo conguagliati (dal ricavato dell'azienda o da una maggior quota di legittima.)
- **AZIENDA:** C'e' chiarezza nei rapporti. Se il delfino è capace ci sono tutte le premesse per un ottima continuità.
- **MANAGEMENT:** La chiarezza dei rapporti di potere consente un agevole indirizzo della società e ne beneficiano tutti i dipendenti
- **FAMIGLIA:** Rapporti chiari e oggettivi non compromettono l'equilibrio di tutta la famiglia!!!

PER FINIRE, E DA CONSIDERARE IN OGNI CASO, POSSIAMO SEMPRE VENDERLA A TERZI:

I soldi ricavati sono un bene certo e divisibile (quanti problemi si risolvono!!!)

Poi se il figlio vuol proprio avere un'azienda sapesse quante aziende da comprare ci sono!!!

PERCHE' DOCFIN

DOCFIN Srl è una società di consulenza specializzata nelle operazioni straordinarie quali Acquisizioni, Cessioni, Alleanze strategiche, Joint-ventures per le piccole e medie imprese.

DOCFIN Srl è una società indipendente formata da professionisti che hanno maturato significative esperienze internazionali in diversi ambiti lavorativi

Vengono seguiti tutti gli aspetti dell'operazione: dall'assistenza nella fase strategica alla valutazione dell'azienda, dalla redazione della documentazione al reperimento della controparte, dall'assistenza nelle negoziazioni al supporto nel coordinamento con i vari professionisti:

In questo momento il mercato sta riconoscendo una certa notorietà. Ecco perché i clienti ci scelgono:

1. Abbiamo maturato una **consolidata esperienza** nel settore, il cliente vede solo consulenti senior, abbiamo un ottimo network con i migliori professionisti.
2. Siamo totalmente **indipendenti** di conseguenza agiamo nell'esclusivo interesse del cliente seguendo elevati **standard etici**.
3. Serviamo con la **massima professionalità una parte di mercato (PMI)** scarsamente considerata dai grandi studi di consulenza.
4. Gestiamo il cliente con **spirito imprenditoriale** per cui seguiamo solo progetti che hanno un potenziale di successo.
5. La nostra struttura di **compensi è quasi totalmente basata sul successo** dell'operazione. La parte fissa, che chiediamo alla sigla del mandato, ha un ruolo di rimborso spese e serve a valutare l'effettiva volontà del cliente ad intraprendere con noi l'operazione straordinaria.