

La quinta condizione riguarda la successione ereditaria: occorre preparare un adeguato profilo patrimoniale delle famiglie, in grado di affrontare eventi imprevisti e ben frazionato.

ditaria: occorre preparare un adeguato profilo patrimoniale delle aziende di consumo delle famiglie collegate.

L'attenzione a questa condizione è, di norma, poco diffusa nelle imprese familiari di piccole e medie dimensioni, di prima generazione e non aperte a soci non familiari. Si tratta di un tema complesso la cui trattazione approfondita deve tenere conto congiuntamente delle condizioni economiche – reddituali, finanziarie e patrimoniali – delle imprese e delle aziende di consumo e delle norme civili e fiscali. In questa sede ci si limita ad indicare due regole che dovrebbero essere rispettate in ogni processo di ricambio generazionale.

In primo luogo, occorre che in ogni momento una parte del patrimonio della famiglia sia disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti, come gli oneri fiscali in casi di morte, o gli oneri derivanti dalla liquidazione di soci familiari che desiderino lasciare l'impresa. Ad evidenza il valore della quota di patrimonio familiare da lasciare disponibile è strettamente collegato al valore dell'impresa che, nel tempo, può subire significative variazioni. Una redditività molto elevata dell'impresa accoppiata ad un contenuto fabbisogno finanziario e una lunga tradizione imprenditoriale della famiglia sono due elementi che consentono di costituire adeguati patrimoni familiari.

In secondo luogo, dato che, spesso, non è possibile prevedere con sufficiente anticipo chi tra i familiari potrebbe decedere, sarebbe bene frazionare il patrimonio tra i fami-

liari, al fine di ridurre in ogni caso gli oneri fiscali derivanti dalla successione. All'interno del patrimonio familiare, spesso, una quota consistente è rappresentata dal valore della partecipazione nel capitale di rischio dell'impresa. Al fine di rispettare la regola indicata occorre allora procedere anche alla ripartizione tra i familiari della quota di capitale di rischio dell'impresa posseduta dalla famiglia. Questa operazione si rivela particolarmente delicata sia perché è necessario adottare un criterio per la suddivisione delle quote, sia perché la generazione adulta, giustamente, è preoccupata di non perdere il controllo dell'impresa prima che i giovani della famiglia siano idonei. Nel concreto le imprese familiari e i professionisti che le assistono hanno messo a punto tutta una serie di strumenti che possono adeguatamente soddisfare le varie esigenze. In particolare, negli ultimi anni, i professionisti particolarmente avveduti e preparati hanno aiutato le imprese familiari a valutare con attenzione le possibilità offerte dalle legislazioni di altri Paesi.

Alle cinque condizioni esaminate che consentono un processo di ricambio generazionale fisiologico, si può solo aggiungere che la quantità di energie – anche emotive – da dedicare alla soluzione del problema del ricambio generazionale nelle imprese familiari richiede un notevole impegno, soprattutto, all'imprenditore. L'errore forse più grave è quello che commette chi crede che la realizzazione del processo di successione possa avvenire senza impegnare intelligenza, volontà ed energia adeguate.

Un ricambio fisiologico è un processo che richiede un forte impegno di intelligenza, volontà ed energie.