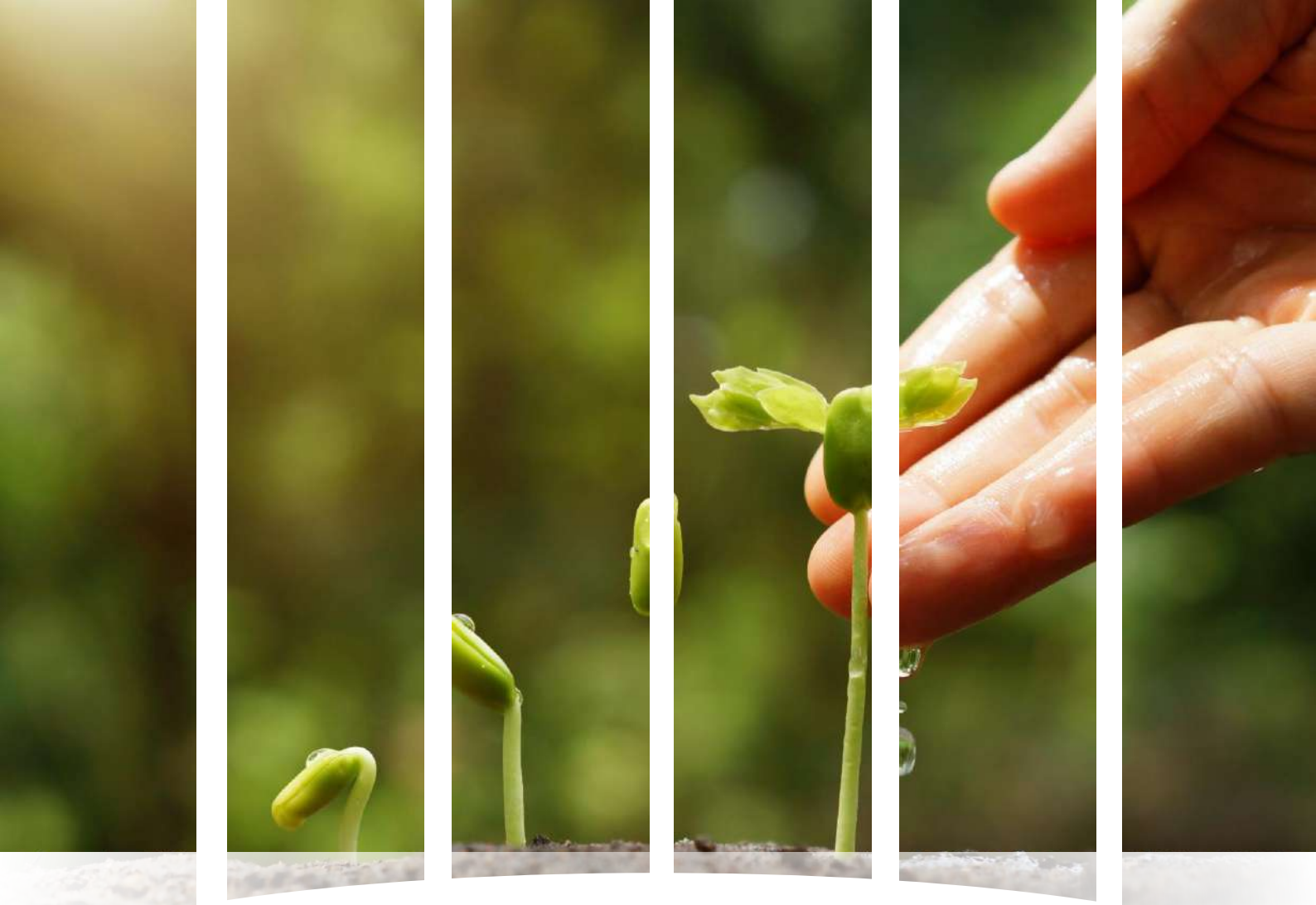


SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

① SUCCESSIONE NON PIANIFICATA

INTRODUZIONE

Tendiamo a considerarci immortali e a pensare di avere abbastanza tempo a disposizione rimandando decisioni importanti come quella, ad esempio, di come e quando cedere la nostra attività imprenditoriale. Esemplificativo al riguardo è il titolo di un libro sulla governance nelle aziende familiari che riprende l'affermazione di un imprenditore svedese "Gestirò l'attività fino alla morte, poi deciderò cosa fare" (1). Questo tipo di atteggiamento rende difficile pianificare la successione in tempi adeguati, sia sotto l'aspetto della proprietà che della gestione.

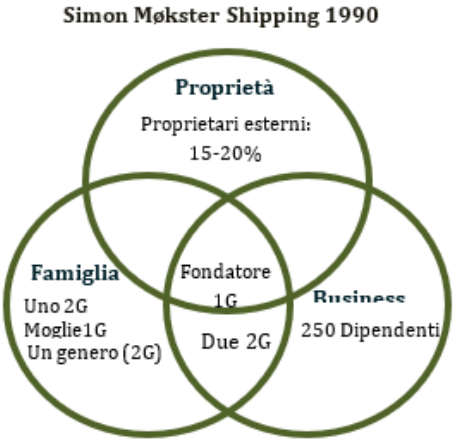
Avere un'attività familiare può essere complicato. Occorre considerare prima di tutto le aspettative della generazione senior nei confronti di quella successiva. Domande come: "le prossime generazioni saranno in grado di gestire l'attività?", "saranno abbastanza bravi?" oppure "l'azienda è abbastanza interessante?" possono portare a procrastinare il passaggio intergenerazionale in maniera irreparabile. Rimandare la pianificazione della successione ed escludere la possibilità di prevedere un periodo di tempo nel quale la generazione senior lavora al fianco di quella junior, possono compromettere quel trasferimento di conoscenze e competenze alle generazioni successive necessarie per poter subentrare in maniera efficiente nella guida dell'azienda.

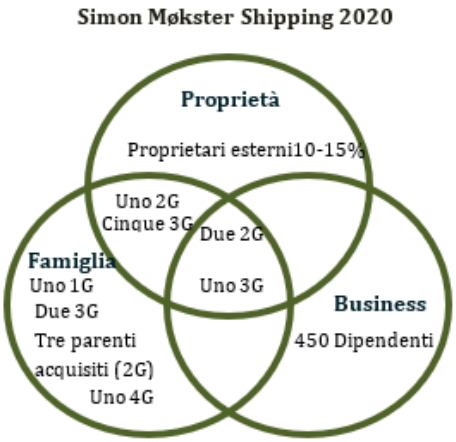
Dall'altro lato, i membri della generazione successiva spesso tendono a ricercare una propria indipendenza o autonomia sia dalla famiglia che dall'impresa, che può essere riconducibile all'esigenza di dimostrare i propri meriti al di fuori dell'azienda familiare o ad un'insicurezza intorno alle proprie capacità. Domande come: "sono abbastanza bravo?" Sono piuttosto frequenti nelle generazioni che devono subentrare nell'azienda di famiglia.

Nei casi di crisi aziendali provocate da una malattia improvvisa o dalla morte del titolare, molte famiglie riescono a trovare una forza e un sostegno che pensavano di non possedere. Quando scoppia una crisi del genere, tuttavia, per la generazione successiva può essere troppo tardi, ritrovandosi a dover affrontare problematiche legate all'attività; a trovare riposte e ad elaborare piani che non erano stati programmati in precedenza.

Gli accademici della Harvard Business School, Renato Tagiuri e John Davis, hanno sviluppato la prima versione del modello a tre cerchi del sistema di azienda familiare nel 1978. Più di 40 anni dopo, questo modello è ancora citato nella letteratura sulle imprese familiari. Il modello può anche essere utilizzato dalle imprese stesse. All'interno dei tre cerchi e delle sezioni nelle quali si sovrappongono si trovano sette diversi ruoli. È possibile elaborare una versione del modello adattabile al proprio caso. Il modello dei tre cerchi è formato, come si può vedere in figura, da tre sottosistemi: la famiglia, l'impresa (business) e la proprietà. Questi tre insiemi sono indipendenti, ma allo stesso tempo interagiscono tra loro, condizionandosi a vicenda. Il modello, allo stesso tempo, considera altri aspetti come la nascita di nuovi membri della famiglia, la morte dei familiari; l'assunzione di ruoli all'interno dell'azienda da parte delle generazioni successive ecc...

Oltre ad elaborare una versione attuale del proprio modello, è possibile prevedere come questo potrebbe apparire tra dieci anni, oppure come questo si configurava negli anni passati. Di seguito è riportato il modello originale insieme alla versione del 1990 e del 2020 del modello della famiglia dell'ultimo caso "1.7 Morte improvvisa del fondatore e CEO di Simon Møkster Shipping".





Indice delle storie:

1.1 Morte improvvisa del fondatore di Colzi Fabrizio Orditura Campioni p. 3
1.2 Morte improvvisa del fondatore di Idrotherm 2000 p. 5
1.3 Morte improvvisa del proprietario di 2a generazione di Gancedo p. 8
1.4 Morte improvvisa del proprietario di 3a generazione di Vento Pinto p.11
1.5 Morte improvvisa del proprietario e CEO di 2a generazione – La vedova assume un ruolo attivo p.13
1.6 Malattia improvvisa del proprietario di terza generazione – Consiglio del proprietario esterno p.15
1.7 Morte improvvisa del fondatore e CEO della Simon Møkster Shipping p.17

1.1 Morte improvvisa del fondatore della Colzi Fabrizio Orditura Campioni

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Caso di successione	**Family succession**
Dimensioni azienda – Dipendenti	**<10**	Dimensioni azienda– Fatturato	**< €2 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**2ª generazione Elisa Colzi**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

La Colzi Fabrizio Orditura Campioni S.A.S. è una società a responsabilità limitata fondata nel 1985 a Montemurlo (PO) da Fabrizio Colzi e specializzata nell'orditura a campioni, una fase specifica del processo produttivo del tessuto. Dopo la morte improvvisa di Fabrizio nel 2011, i figli Elisa e Alberto, hanno rilevato l'azienda di famiglia.

La storia professionale di Fabrizio ha inizio in un'impresa tessile di Prato, dove lavora come addetto agli orditori a campione. Dopo poco tempo, su proposta del titolare, Fabrizio acquista i macchinari di orditura per svolgere questa attività per conto terzi all'interno della stessa fabbrica.

Nell'ottobre del 1985 la grande sfida: Fabrizio sposta l'attività in una nuova sede, realizza importanti investimenti in macchinari e risorse, e comincia a lavorare per nuovi clienti. Nel corso degli anni la sua azienda cresce costantemente, si specializza e diventa uno dei fiori all'occhiello del tessuto produttivo del territorio.

Tutto è destinato a cambiare nel febbraio del 2011, quando Fabrizio si ammala e muore dopo solo tre mesi. Il tragico evento si consuma rapidamente e questo, oltre a cogliere impreparati i familiari da un punto di vista umano e affettivo, non consente loro di pianificare e prevedere i tanti cambiamenti che la scomparsa di Fabrizio porta con sé.

Nel 2011 Elisa ha 31 anni, Alberto 15 e la moglie di Fabrizio svolge un altro lavoro. Mentre però la madre non ha mai vissuto l'azienda di famiglia, Elisa ha da sempre affiancato agli studi universitari in risorse umane il lavoro nella società fondata dal padre. Un aspetto che ha facilitato la successione nonostante non fosse stata pianificata, è che Fabrizio fosse vicino all'età della pensione e da qualche tempo aveva già iniziato a delegare delle mansioni, sia ad Elisa che ai suoi dipendenti. Perciò, grazie alle competenze acquisite negli anni e all'indispensabile supporto dei dipendenti, Elisa si fa carico della situazione e prende le redini dell'azienda ricalcando le orme di Fabrizio. Si occupa del lavoro amministrativo di ufficio e inizia a occuparsi della gestione dei clienti, lasciando la direzione delle attività produttive prima ad alcuni dipendenti e poi, dal 2017, ad Alberto, ormai entrato a pieno titolo nella realtà aziendale.

L'azienda è interamente di proprietà e gestita dalla famiglia. Elisa e suo fratello Alberto sono gli unici titolari dell'azienda.

Quando ha deciso di occuparsi della società, il primo pensiero di Elisa è stato quello di mantenere lo stesso livello di credibilità che il padre aveva maturato con i propri clienti perché, operando in un ambito prettamente maschile, Elisa sapeva bene che acquisire la stessa credibilità e fiducia avrebbe richiesto maggiori sforzi. Inoltre, in quel momento, Elisa era mamma di un bambino di due anni e mezzo e conciliare l'aspetto lavorativo con quello familiare non era semplice. Il secondo pensiero è stato verso i suoi collaboratori. In una piccola realtà aziendale spesso si creano delle dinamiche relazionali molto strette, è come avere una seconda famiglia. Se prima Elisa sentiva di essere protetta dalla figura del padre, dopo la sua morte, ha sentito una maggiore pressione e responsabilità sia per l'attività dell'azienda che per i suoi dipendenti.

Per Elisa, rilevare l'azienda e guidarla nei momenti di crisi, da ultimo con l'emergenza sanitaria generata dal Covid-19, si è tradotta in una crescita professionale e personale. Pur rimanendo una piccola azienda, i figli di Fabrizio hanno apportato dei cambiamenti nell'attività aziendale, necessari per stare al passo con ciò che oggi richiede il mercato. Gli investimenti, infatti, non sono stati rivolti solamente all'acquisto di nuovi macchinari ma anche all'acquisizione di certificazioni legate alla sostenibilità, un tema oggi molto importante. Proprio queste scelte, che hanno richiesto importanti investimenti, hanno consentito all'azienda Colzi di allargare la sua rete di clienti, andando a intercettare quelli che altre aziende scartavano perché avevano esigenze più specifiche e non semplici da soddisfare.

DOMANDE CHIAVE

- Valuta le parti interessate e la tua rete di contatti: chi potrebbe supportare il processo di successione nella tua azienda di famiglia?
- In base alla sua esperienza personale, Elisa ritiene necessario chiedersi quali possano essere le figure di supporto per affrontare la successione, soprattutto nel caso in cui ci sia stata una pianificazione.

1.2 Morte improvvisa del fondatore di Idrotherm 2000

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Caso di successione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda – Dipendenti	**< 250**	Dimensioni azienda– Fatturato	**> €50 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**2ª generazione Giulia Sartini, Raffaella Sartini**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Idrotherm 2000, fondata nel 1985, è specializzata nella produzione di tubazioni in polietilene per il passaggio dell'acqua potabile, gas, fibre ottiche e tanti altri tipi di applicazioni. È un'azienda che ha visto un grande sviluppo negli anni e attualmente il suo fatturato si aggira intorno agli 85 milioni di euro. L'azienda possiede tre sedi produttive: una a Castelnuovo di Garfagnana, una a Castelvecchio (entrambe nella provincia di Lucca) e un'altra a Mozzanica in provincia di Bergamo.

All'interno dell'azienda lavorano attualmente circa 130 dipendenti. Nel corso degli anni c'è stato un forte cambiamento all'interno di Idrotherm 2000 e una forte crescita avvenuta alla fine degli anni '90 grazie alla volontà di rendere l'azienda dinamica tramite la realizzazione di importanti investimenti tecnologici. Oggi Idrotherm 2000 è considerata un'azienda leader del settore, non solo a livello nazionale ma anche internazionale, proprio per la capacità di realizzare e distribuire prodotti diversificati all'interno di un sistema complesso.

Le tubazioni in polietilene, infatti, sono un prodotto "povero" per il quale non è semplice fare innovazione. Idrotherm 2000, tuttavia, è riuscita a distinguersi nel contesto internazionale proprio per la capacità di realizzare tubazioni particolari e di trovare nuovi campi di applicazione all'interno del settore. Nel 2014, inoltre, l'azienda ha acquisito Eurotubi, una società storica di Bergamo fondata del 1986 che si caratterizzava per avere un mercato prevalentemente estero. L'acquisizione di Eurotubi ha permesso all'azienda di estendere maggiormente il suo mercato, anche all'interno di un panorama più internazionale. La crescita di Idrotherm 2000 negli anni è stata graduale, solida ma anche storica perché annualmente i volumi dell'azienda sono cresciuti, così come i prodotti realizzati e il numero dei clienti, soprattutto di quelli importanti che un tempo sembravano per l'azienda inarrivabili. Oggi Idrotherm 2000 esporta circa il 40% del suo fatturato e questo le consente di rimanere solidamente al comando del mercato nel settore specifico in cui opera.

Abbiamo intervistato Giulia e Raffaella Sartini, figlie del fondatore dell'azienda che oggi, insieme alla madre e agli altri due fratelli, Lorenza e Fausto, guidano l'azienda di famiglia. L'azienda viene fondata nel 1985 dal padre di Giulia e Raffaella. Soltanto un anno dopo, il fondatore viene a mancare. La moglie del fondatore prende in mano l'azienda nonostante, in precedenza, non avesse rivestito alcun ruolo all'interno dell'azienda. All'epoca, il fondatore aveva un socio che però fu liquidato poco tempo dopo. Inizialmente la moglie è da sola nella gestione dell'azienda perché i figli sono troppo piccoli e viene aiutata da consulenti esterni molto fidati. Nel tempo si realizza poi un inserimento graduale dei figli all'interno dell'organizzazione aziendale.

In merito all'inserimento nella compagine aziendale, Raffaella e Fausto entrano in azienda negli anni '90 seguiti da Lorenza. Giulia entra in azienda nel 2010 dopo aver conseguito la laurea specialistica in Economia aziendale, un master in Corporate Finance and Banking ed aver svolto un'esperienza lavorativa all'interno di una banca dove si occupava di valutazione del credito.

Ad oggi tutti i figli sono azionisti a parità di quota e rivestono ruoli apicali all'interno dell'azienda. Nello specifico, Fausto è responsabile della produzione, Raffaella delle relazioni interne e dello sviluppo industriale, Lorenza dell'amministrazione e, infine, Giulia dell'organizzazione aziendale e delle risorse umane. La madre di Giulia, Raffaella, Lorenzo e Fausto riveste il ruolo di amministratore delegato. Giulia racconta che sua madre ha avuto fin da subito la capacità di distinguere la dinamica familiare da quella aziendale: "un importante insegnamento che ha dato ad ogni figlio è che non si entra in azienda per diritto acquisito ovvero per appartenenza alla famiglia, ma solo se vi sono delle capacità, delle volontà di dare un contributo fattivo alla produzione aziendale".

L'inserimento di ogni membro familiare in azienda è dettato dall'analisi delle competenze e dal valore aggiunto che questo può dare all'azienda. Anche nel caso di Giulia, ad esempio, la madre si era resa conto di quanto mancasse all'interno della struttura aziendale una figura legata al management aziendale e, ovviamente in accordo con Giulia, fu ritenuto opportuno che i suoi studi fossero indirizzati verso questa direzione.

L'inserimento di Raffaella in azienda è avvenuto invece in maniera graduale. Raffaella inizia a lavorare in azienda agli inizi degli anni '90 e comincia svolgendo mansioni semplici come rispondere al telefono, piuttosto che collaborare con i colleghi di laboratorio o lavorare con i sistemi di gestione. Svolgere molteplici mansioni le consente di maturare e, allo stesso tempo, di ricevere grandi soddisfazioni per il lavoro che svolge. Raffella racconta: "non ho mai sentito un peso nel lavoro o nel ruolo ricoperto ma, al contrario, ho trovato una curiosità molto forte che mi ha permesso di esplorare all'interno dell'azienda e questo mi ha fatta crescere tantissimo".

Diversa forse è la situazione di Giulia che agli occhi dei tre fratelli maggiori è vista quasi come una terza generazione. Tra Raffella e Giulia, infatti, c'è una differenza di età di 14 anni che si è rivelata un bene per l'azienda: nel momento in cui l'azienda sviluppava e cresceva Giulia ha potuto dedicarsi allo studio e all'approfondimento di tematiche che un tempo non erano rilevanti mente oggi risultano indispensabili per un'azienda di dimensioni importanti come quella di Idrotherm 2000.

"Dopo la scomparsa di nostro padre, noi figli non eravamo ancora abbastanza maturi e consapevoli dei ruoli che avremmo poi rivestito e l'azienda ha vissuto dei momenti di difficoltà. Ad esempio, quando se ne sono andate delle figure che all'epoca, consideravamo apicali all'interno dell'azienda. La nostra prima reazione fu quella di non essere in grado di coprire o gestire tali ruoli. L'esperienza e i successi ottenuti nel tempo, invece, ci hanno insegnato che occorre prima di tutto credere in sé stessi e nelle proprie capacità. Quelle che a nostro avviso, si sono mostrate delle difficoltà, si sono invece rivelate delle grandissime opportunità."

– Raffaella Sartini

In merito alla governance aziendale è attualmente in corso una pianificazione della successione elaborata da Giulia in accordo con la famiglia, per cui la l'azienda passerà da un amministratore unico a un CDA. Sarà necessario, nello specifico, distinguere il ruolo tra Presidente (capofamiglia) e amministratore delegato (erede prescelto). Inoltre, ai diversi componenti del CDA verranno affidati compiti diversi per evitare una sovrapposizione di competenze che normalmente caratterizzano le imprese familiari. Saranno affidati a tutti i consiglieri obiettivi diversi proprio per cercare di favorire il continuo sviluppo del business nelle proprie aree funzionali. Infine, è in fase di valutazione la possibilità di inserire un soggetto terzo nel CDA con la funzione di salvaguardia degli equilibri interni. Anche se sul piano formale non è stato ancora istituito un consiglio di amministrazione sul piano sostanziale, tutti i membri familiari operano con i rispettivi ruoli nel raggiungimento dei propri obiettivi ma senza che sussistano delle sovrapposizioni di competenze. Anche la madre, amministratore delegato dell'azienda ha già iniziato a dare spazio al futuro erede. Nell'arco di un anno il passaggio generazionale sarà realizzato.

DOMANDE CHIAVE

- Sei in grado di distinguere le dinamiche familiari da quelle aziendali?
- Come dovresti progettare il tuo consiglio di amministrazione?

1.3 Morte improvvisa del proprietario di 2ª generazione di Gancedo

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Caso di successione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda – dipendenti	**< 250**	Dimensioni azienda– fatturato	**> 10**
Generazione	**2ª verso la 3ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**3ª generazione Manuel Gancedo Puig**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

"Per una successione di successo devi avere ben chiaro dove vuoi arrivare. Stabilisci l'idea e l'atteggiamento, è fondamentale sapere dove vuoi che l'impresa familiare si collochi."

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – Proprietario di terza generazione dell'azienda Gancedo.

L'attività della famiglia Gancedo viene avviata più di 50 anni fa dal nonno Manuel Gancedo, fondatore e motore trainante dell'azienda. Insieme ad altri tre fratelli, tre soci e la moglie, Manuel Gancedo decide di aprire un piccolo negozio di tessuti a Barcellona. Fin da subito, c'è una condivisione chiara sul posizionamento dell'azienda. Nonostante le sue piccole dimensioni, infatti, la famiglia decide di collocare il negozio di tessuti nella zona più ricca di Barcellona. Questa decisione si rivela una mossa strategica per l'azienda che, in poco tempo, inziia a crescere rapidamente.

L'azienda, sin dalla sua nascita, è specializzata nella produzione tessile e nell'interior design ed è cresciuta mantenendo una posizione di leadership nel mercato nazionale ed internazionale, diventando con il passare degli anni sempre più competitiva. Oggi Gancedo ha sede a Madrid con diverse filiali collocate a Barcellona, Valencia e, a livello internazionale, in Messico.

La prima successione di Gancedo è stata realizzata in modo classico. Il padre di Manuel, figlio unico, ha ereditato l'azienda all'età di 19 anni dopo la morte del padre. Nonostante la successione abbia rappresentato un momento critico per molte famiglie, nel caso di Gancedo, èavvenuta senza intoppi anche perché non c'erano altri possibili successori.

La seconda successione ha luogo nel 1993, quando il padre di Manuel a causa di complicazioni legate ad un cancro ai polmoni, muore mentre stava lavorando nel suo ufficio. A quel tempo, non era stato elaborato alcun piano di successione e la società continuò ad operare con l'aiuto di un consulente esterno e di un consiglio di amministrazione. Il potere decisionale era nelle mani dei membri del CDA ma la loro gestione non era soddisfacente in quanto si caratterizzava più per la ricerca di vantaggi personali piuttosto che per il bene dell'azienda, dei suoi dipendenti e dei clienti. Questa gestione mise a dura prova la famiglia che decise di continuare l'attività senza più avere un consiglio di amministrazione.

A quel tempo Manuel e i suoi fratelli erano molto piccoli. Avendo solo 18 anni Manuel non possedeva ancora le capacità per potersi assumere la responsabilità di dirigere l'azienda. La famiglia decise di assumere dei professionisti provenienti da una famosa Università di Barcellona. Fu in quel momento che la famiglia prese consapevolezza di quanto fosse importante elaborare un piano di successione.

Anche il ruolo delle donne nell'azienda Gancedo è un aspetto degno di attenzione. La madre di Manuel, nei momenti più critici per l'azienda, ha svolto un ruolo fondamentale nel far quadrare i conti e nel mantenere in vita l'attività. Dopo la morte del marito, è rimasta sola con sei figli di cui occuparsi e un'azienda familiare da guidare. Non aveva alcuna esperienza nel settore tessile e nonostante questo, è stata in grado di ricoprire una posizione dirigenziale presso l'azienda grazie al suo talento e alla sua visione a lungo termine, aiutando in maniera concreta a tenere unita la famiglia e l'azienda. Attualmente è presidente del gruppo aziendale Gancedo.

Per i successivi 13 anni dopo la morte del padre di Manuel, l'attività è stata portata avanti senza prevedere alcun piano di successione. Il primo piano di successione familiare è stato firmato nel 2006 ed è rimasto invariato fino a qualche tempo fa. Dopo una sua revisione, il piano è oggi considerato obsoleto da Manuel che ha espresso la sua preoccupazione al riguardo: "14 anni dove tutto è diverso: gli affari, la famiglia e le realtà sono cambiate". Attualmente la famiglia condivide la stessa idea: non è necessario alcun piano per una successione familiare di successo, quanto piuttosto avere una visione chiara e condivisa fra tutti i membri della famiglia. È importante essere sulla stessa linea sugli obiettivi, sulle aspettative, sulle modalità di coinvolgimento dei figli all'interno dell'azienda e, infine, sul posizionamento dell'attività sul lungo periodo.

Seguendo questa visione, la famiglia ha preso la decisione strategica di prevedere l'assunzione di consulenti esterni, giovani professionisti con esperienza in consulenza aziendale: un processo attualmente in fase di implementazione.

L'idea alla base di questa decisione è quella di garantire un futuro all'azienda familiare nel caso in cui nessuno dei componenti della famiglia voglia rivestire un ruolo significativo e attivo nella gestione dell'azienda. regolari sui progressi dell'azienda.

Al momento, cinque giovani della famiglia su sei lavorano in Gancedo. Esiste un accordo su come gestire l'azienda e la famiglia ha stabilito di distribuire i ruoli in base alle aspirazioni di ciascun componente familiare per cui, uno lavora nel design, mentre gli altri si occupano della gestione delle operazioni, delle vendite, del marketing e della comunicazione. Dal 2014 Manuel è direttore generale di Gancedo. La comunicazione all'interno della famiglia è abbastanza buona, basata sul rispetto reciproco, sulla fiducia e soprattutto sull'amore comune per l'azienda. Tutti i membri della famiglia si devono interfacciare nella gestione degli affari con il direttore generale, ma hanno piena libertà nel portare avanti le loro idee e nell'adottare decisioni. L'azienda applica un piano di comunicazione comune che prevede riunioni settimanali e aggiornamenti regolari sui progressi dell'azienda.

Gancedo è un esempio straordinario di come terza e quarta generazione lavorino fianco a fianco. Uno dei nipoti di Manuel è entrato recentemente a far parte dell'azienda e attualmente gestisce la divisione messicana a Cancun.

Un altro aspetto degno di nota è che la famiglia ha una lunga storia di appartenenza a diverse associazioni di imprese familiari e programmi di istruzione relativi alle imprese. Manuel ha seguito diversi corsi in azienda pubbliche e due delle sue sorelle stanno attualmente frequentando un corso sulla governance delle aziende familiari. Anche gli altri componenti della famiglia che ricoprono ruoli di leadership all'interno dell'azienda hanno una formazione specializzata relativa alla produzione tessile e al commercio. Nelle parole di Manuel:

"Essere un membro di associazioni di imprese offre un grande vantaggio, aiuta a entrare in contatto con altri imprenditori di aziende familiari e a rendersi conto che, indipendentemente dalle dimensioni, tutte le imprese familiari condividono problemi molto simili."

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – Proprietario di terza generazione dell'azienda Gancedo

La famiglia è concorde nella necessità di gettare le basi per la prossima fase di successione anche se i figli sono ancora troppo piccoli. Si tratta di un passo necessario per tutelare l'attrattività all'azienda e mantenerla nelle mani della famiglia.

L'azienda ha sviluppato una serie chiara di obiettivi e traguardi per il 2030 e si sta impegnando per trasformare la propria visione in realtà.

DOMANDE CHIAVE

- Qual è la visione a lungo termine dell'azienda familiare?
- Cosa puoi fare per dare resilienza alla tua impresa familiare?

1.4 Morte improvvisa del proprietario di 3a generazione della Vento Pinto

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Caso di successione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda – dipendenti	**< 50**	Dimensioni azienda– fatturato	**>2**
Generazione	**Dalla 3ª alla 4ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Attività di alloggio e ristorazione**
Intervistato	**4ª generazione Christina Pintu**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Venta Pinto è un'azienda che da quattro generazioni porta avanti l'attività di famiglia. L'azienda ha inizi piuttosto umili: un piccolo chiosco stradale in una stazione di servizio su una strada che collega diverse città costiere nella provincia di Cadice.

Quando Il fondatore decide di passare l'attività al figlio Antonio, il piccolo chiosco viene trasformato in una piccola "venta" (ristorante e negozio di campagna in Andalusia) dove i viaggiatori fanno sosta per mangiare. Il luogo diventa rapidamente famoso per i suoi modi originali di offrire la tradizionale lomo y manteca, un piatto antico con origini nel sud della Spagna.

Alla fine degli anni '70 il figlio di Antonio, padre dell'attuale titolare Cristina, acquisisce l'azienda e per prima cosa decide di far "rivivere" l'originale e famosa ricetta della lomo en manteca. Questa decisione si rivela una mossa vincente, attirando molte persone a Venta Pinto e dando una forte spinta all'attività. Venta Pinto è una vera e propria azienda di famiglia: mantiene ancora gli arredamenti interni di quando è stata fondata e propone ai suoi clienti le vere ricette originarie. Cristina Pintu rappresenta la 4a generazione dell'azienda di famiglia e condivide la proprietà lavorando in tandem con le zie. Cristina è l'unico membro con una posizione manageriale e potere esecutivo all'interno dell'azienda.

Al tempo in cui il bisnonno di Cristina ha passato l'attività al figlio, non esisteva un piano stabilito di successione. Il nonno di Cristina, a sua volta, ha deciso di lasciare l'attività al figlio. Prima che Cristina ne prendesse la guida, l'azienda era sempre stata tramandata di padre in figlio. Cristina è stata la prima donna nella storia di Venta Pinto ad assumere un ruolo di leadership.

Due zie su tre di Cristina lavorano nella ristorazione dell'attività ma non sono interessate a posizioni dirigenziali. Cristina è subentrata dopo la morte improvvisa del padre all'età di 73 anni per un attacco di cuore. La famiglia era devastata dalla perdita del padre di Cristina che rappresentava la colonna portante della famiglia. Il periodo di transizione fu difficile per molti motivi, ma non da un punto di vista amministrativo. La famiglia rimase unita, convinta che Cristina, che già da anni lavorava al ristorante, fosse la persona più adatta a guidare l'attività.

Dal punto di vista della comunicazione non ci sono problemi all'interno della famiglia. Per la famiglia passare l'attività nelle mani di Cristina è stata una decisione naturale. "*Devo tutto il mio successo a mio padre - mi ha insegnato tutto*", sostiene Cristina.

Inizialmente la Vento Pinto era un'azienda individuale per poi diventare nel 2005 una società a responsabilità limitata. Al momento, Venta Pinto è di proprietà di tre soci (Cristina e le sue zie) con Cristina che ha potere esecutivo. L'unico aiuto esterno avuto durante il periodo di transizione è stato quello dell'assunzione di un contabile, incaricato di occuparsi della questione dell'imposta sulle successioni.

Nelle quattro volte in cui l'azienda è stata oggetto di un processo di successione non c'è mai stato bisogno di un piano: tutto è avvenuto in maniera naturale. Secondo Cristina quando e se si arriverà alla quinta generazione, la famiglia dovrà capire come impostare le procedure di successione anche perché sarà un processo più complicato visto che, probabilmente, più discendenti vorranno dirigere l'azienda. A questo proposito, Cristina specifica che sarà difficile adottare un piano di successione: è ancora troppo presto per sapere se la prossima generazione desidererà lavorare nell'azienda familiare e prevedere di conseguenza che cosa potrà accadere tra vent'anni.

Questo pensiero oggi assume una maggiore rilevanza con la crisi sanitaria in corso legata al Covid-19, che sta avendo un impatto significativo sul business dell'attività familiare. Con questa crisi sanitaria è impossibile pianificare nell'immediato futuro qualsiasi decisione e il buon senso impone di concentrarsi sul quotidiano. Il sentimento è sulla falsariga che oggi potresti lavorare ma domani non sai cosa succederà e nel caso in cui uno dei lavoratori dovesse ammalarsi, l'attività sarà costretta a chiudere.

C'è una visione condivisa per cui l'azienda intende mantenere l'attività nelle mani della famiglia, e per farlo è importante capire quali valori - quali convinzioni fondamentali – dovrebbero guidare l'impresa. Cristina sostiene che è importante sviluppare un modello di successione familiare ma, allo stesso tempo, la quinta generazione è ancora troppo piccola, considerando che il membro più anziano ha solo otto anni. Questo implica che c'è ancora tempo per elaborare un piano di successione.

Venta Pinto è un esempio positivo e significativo di successione familiare. Nell'azienda lavorano persone esterne alla famiglia da oltre 30 anni, che sono considerate parte della famiglia. I loro figli lavorano al fianco dei genitori e c'è una terza generazione di lavoratori. ***"Siamo tutti una grande famiglia!"*** - conclude Cristina.

"Tutto dipende dalle circostanze, da come va la vita in quel momento: ci sono fasi della vita in cui non puoi prendere decisioni a lungo termine."

"L'incertezza di non sapere è dura per noi e ancor di più perché abbiamo famiglie che dipendono da noi: questa è una responsabilità enorme"

– Cristina Pinto

DOMANDE CHIAVE

- Come puoi contribuire a stabilire dei buoni rapporti con la tua famiglia?
- Cosa puoi fare per stabilire una comunicazione onesta e aperta?

1.5 Morte improvvisa del proprietario e CEO di 2ª generazione – La vedova assume un ruolo attivo

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Norvegia**	Caso di successione	**Management esterno**
Dimensioni azienda – dipendenti	**> 250**	Dimensioni azienda– fatturato	**> €50 m**
Generazione	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Trasporto e magazzinaggio**
Intervistato	**2ª e 3ª generazione**	Anonimo	**Sì**

STORIE DI SUCCESSIONE

A metà degli anni '40, a soli cinque anni dalla scomparsa del fondatore dell'azienda, l'erede designato, azionista di maggioranza e amministratore delegato, muore improvvisamente. Così, in pochissimo tempo, la famiglia è costretta ad affrontare due lutti e, di conseguenza, due successioni.

Il passaggio dalla prima alla seconda generazione era stato regolato dal testamento del fondatore, con il quale si stabiliva che sarebbe stato il figlio più giovane ad assumere la gestione dell'azienda con una maggioranza del 55%, per tutelarne il potere decisionale. Sia lui che il fratello maggiore avevano lavorato al fianco del padre in diverse aree dell'azienda per la maggior parte delle loro vite professionali.

Ma poco prima della sua scomparsa, anche il nuovo amministratore delegato (l'erede designato) aveva definito nel contratto di matrimonio cosa fare in una nuova successione: sarebbe stata la moglie a sostituirlo, almeno sino al momento in cui i figli non sarebbero stati in grado di guidare l'azienda di famiglia. Con la scomparsa dell'imprenditore di seconda generazione, è un dipendente di fiducia ad assumere ad interim la carica di CEO. L'avvocato di famiglia, che aveva già lavorato con l'azienda, interrompe l'attività del suo studio legale per lavorare a tempo pieno nell'impresa, mentre il fratello maggiore rimane all'interno dell'azienda come membro del consiglio.

Nel frattempo, visto che i figli dell'imprenditore (terza generazione) sono ancora troppo piccoli per potersi occupare dell'azienda, la madre assume le redini dell'azienda come stabilito dal contratto matrimoniale. Nella nostra intervista, uno dei figli (terza generazione) sottolinea il forte dialogo tra i suoi genitori. Grazie a questa condivisione, la madre era sempre informata sulle vicende dell'azienda: ogni sera, infatti, quando rientrava a casa, il marito si confrontava con lei sulle questioni quotidiane e sulle nuove sfide da affrontare. La madre, inoltre, aveva sempre mostrato un senso degli affari e una buona conoscenza delle dinamiche aziendali.

Perciò, dopo la morte del marito, per consentire ai suoi figli di crescere, terminare gli studi e acquisire esperienza professionale, è lei a rivestire un ruolo attivo nella guida dell'azienda. Diventa così un membro del consiglio e migliora in modo proattivo le sue competenze e la sua rete di rapporti. Segue un programma di gestione esecutiva e partecipa attivamente a conferenze ed eventi del settore. Per quasi 20 anni è il ponte tra la seconda e la terza generazione, per poi passare gradualmente la proprietà alla terza generazione. E questa, come testimonia nella nostra intervista, è una decisione che ha maturato in modo del tutto naturale.

Secondo la legge norvegese, il coniuge superstite ha diritto di gestire l'eredità lasciata dal coniuge defunto. Questa può essere una scelta non convenzionale quando l'eredità riguarda un'impresa familiare; tuttavia, in questo specifico caso, la famiglia si dimostra molto inclusiva nei confronti dei coniugi.

Anche la terza generazione, in linea con quanto fatto dai genitori, sceglie di non coinvolgere prematuramente i figli negli affari aziendali. E, sempre in linea con quanto fatto dai genitori, stabilisce che siano i rispettivi coniugi a gestire l'eredità in caso di decesso (tale disposizione è fissata per un periodo di tempo limitato e sarà revocata in caso di divorzio). Con queste premesse, si comprende facilmente perché la famiglia voglia includere i coniugi della terza generazione nelle riunioni familiari e nelle dinamiche aziendali.

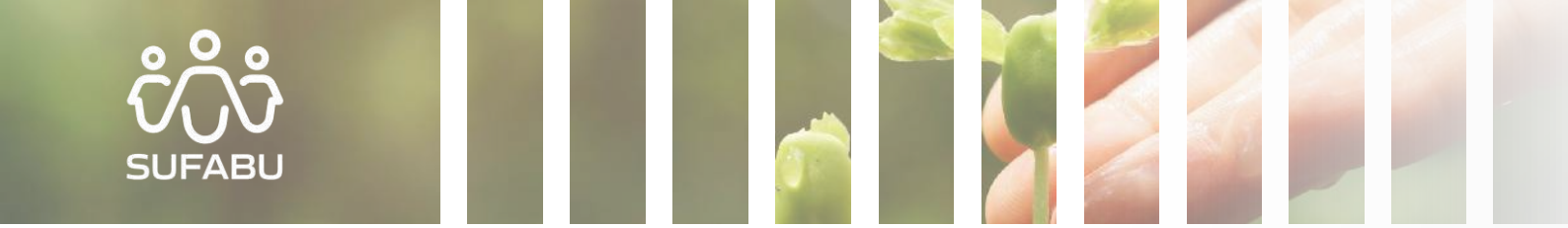
Prima della sua scomparsa, l'imprenditore di seconda generazione aveva avviato la procedura per quotare l'azienda in borsa. Questa operazione viene portata avanti dai successori creando un maggior coinvolgimento e un'ulteriore presa di consapevolezza dell'attività. La quotazione in borsa dell'azienda, infatti, richiede piena trasparenza, continui aggiornamenti e una conoscenza puntuale e profonda della realtà aziendale.

L'unità e la fiducia sono elementi fondamentali per questa famiglia, creando un ambiente in cui si incoraggia la comunicazione diretta e dove c'è spazio per commettere errori. La madre pone, e ha sempre posto, ai figli domande del tipo. Volete diventare proprietari? Volete condividere la proprietà insieme? Quale ruolo vorreste ricoprire? Perché la scelta di essere un proprietario non attivo nella gestione aziendale è rispettata tanto quanto la scelta di essere un componente del consiglio di amministrazione con responsabilità operative in azienda.

La terza generazione è molto cauta riguardo alla prospettiva di rivestire ruoli dirigenziali sapendo che la coesione familiare e la buona comunicazione nelle dinamiche aziendali non sono elementi che possano essere dati per scontati. La famiglia punta molto sulla conoscenza e competenza, sia tramite programmi di formazione incentrati sulle imprese familiari presso università internazionali, sia utilizzando la rete nazionale e internazionale delle imprese familiari. Diversi membri della famiglia spesso partecipano insieme a programmi ed eventi formativi per creare un'esperienza di crescita condivisa.

DOMANDE CHIAVE

- Se i proprietari della prossima generazione sono minorenni, chi dovrebbe essere il loro tutore n merito alla proprietà dell'azienda?
- Come puoi contribuire a una comunicazione aperta ed efficace nella tua famiglia?



1.6 Malattia improvvisa del proprietario di terza generazione – Consiglio del proprietario esterno

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Norvegia**	Caso di successione	**Management esterno**
Dimensioni azienda – dipendenti	**> 250**	Dimensioni azienda– fatturato	**> €50 m**
Generazione	**Dalla 3ª alla 4ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Costruzioni**
Intervistato	**4ª generazione**	Anonimo	**Sì**

STORIE DI SUCCESSIONE

Al titolare di terza generazione e amministratore delegato di un'impresa operante nel settore immobiliare, viene diagnosticato un cancro all'età di 50 anni e muore pochi mesi dopo. Nelle due precedenti successioni, un fratello e una sorella erano stati chiamati ad occuparsi, rispettivamente, della proprietà e della direzione dell'azienda. Questi ruoli furono collegati tra loro. Le azioni degli altri fratelli erano state riacquistate a prezzo ridotto, ma comunque a livelli che avevano notevolmente impoverito le risorse della società al momento della successione.

Sotto la direzione della terza generazione l'azienda registrò una crescita e uno sviluppo incredibili. Quando al padre fu diagnosticato il cancro, i tre figli della quarta generazione erano ancora troppo piccoli per potersi assumere la responsabilità dell'azienda. La moglie del titolare di terza generazione aveva una propria carriera nel settore sanitario e non aveva nessuna intenzione di prendersi in carico l'azienda di famiglia.

Il padre si era concentrato sul non fare pressioni ai figli per entrare nell'azienda di famiglia perché desiderava che si sentissero liberi di esplorare i loro interessi e di poter intraprendere, qualora lo avessero voluto, altri percorsi professionali. Aveva programmato di iniziare a coinvolgerli intorno ai 25 anni ma purtroppo non ebbe questa opportunità. Nei pochi mesi che gli rimasero dopo la diagnosi della malattia, il titolare di terza generazione decise di scrivere un testamento. Furono nominati tre consulenti che avrebbero dovuto gestire la proprietà aziendale per conto della famiglia per un periodo di dieci anni, anno in cui il figlio minore avrebbe compiuto 25 anni. Oltre alla loro responsabilità nei consigli di amministrazione e nell'assemblea generale, i consulenti diventarono responsabili della preparazione della generazione successiva sui loro futuri ruoli in azienda.

La competenza e le qualifiche possedute dai tre consulenti si aggiungevano all'amicizia di lungo corso con il proprietario di terza generazione. I consulenti conoscevano bene la famiglia, possedevano competenze legali e aziendali ed avevano maturato esperienza in altre imprese familiari. I consulenti introdussero i fratelli nella rete internazionale delle imprese familiari, dando loro l'opportunità di interagire con famiglie e consulenti. I due fratelli maggiori, inoltre, maturarono esperienza in azienda tramite un programma di formazione per la gestione aziendale. Il programma durò due anni ed era suddiviso in sei mesi di formazione in quattro diversi dipartimenti dell'azienda. Il fratello maggiore completò il programma mentre il secondo accettò una posizione a tempo pieno nel primo dipartimento in cui aveva lavorato. Ricevettero formazione interna ed esterna aggiuntive e ricoprirono vari incarichi all'interno del consiglio di amministrazione della società.

Dopo pochi anni dall'inizio del periodo di affiancamento con i consiglieri, i due fratelli maggiori si sentivano riconoscenti per il piano del padre che aveva permesso loro di crescere sia sotto l'aspetto della proprietà che della responsabilità. Allo stesso tempo però, si sentivano come se esistesse una porta immaginaria tra loro e l'azienda di famiglia. I consiglieri che consideravano ormai dei padri, continuavano a chiamarli "i bambini".

Essendo giovani adulti tra i 25 e i 30 anni, dovettero lottare per essere ascoltati e coinvolti. La situazione migliorò man mano che acquisirono l'esperienza operativa necessaria e la giusta conoscenza dell'azienda sia attraverso lo svolgimento del programma formativo predisposto dal padre che lavorando con un contratto a tempo indeterminato in azienda. Ciò dette dato loro una nuova fiducia nel rapporto con i consulenti.

I figli riconoscono le difficoltà nell'assumersi responsabilità operative nell'organizzazione aziendale pur essendo a capo dell'impresa di famiglia. Le loro posizioni nel consiglio di amministrazione, ad esempio, davano loro accesso a informazioni che i loro colleghi non avevano e questo poteva generare dei contrasti. Per il fratello più giovane il periodo di affiancamento con i consulenti esterni che gestivano la proprietà al posto loro, è stato importante perché gli ha consentito di evolvere. Se all'inizio era un membro poco coinvolto verso l'azienda di famiglia mentre oggi, nonostante abbia deciso di intraprendere una strada diversa (lavora con la musica e vive a Londra), è più attento alle questioni dell'impresa familiare, grazie al suo essere membro di diritto del consiglio di amministrazione dell'azienda. Il tempo che gli è stato concesso gli ha permesso di esplorare i propri interessi in modo da poter capire gradualmente quale ruolo da ricoprire all'interno dell'azienda di famiglia fosse il più adatto.

Oggi il periodo di affiancamento è terminato e tutti e tre i fratelli sono diventati titolari dell'azienda di famiglia accontentando la volontà del padre. Per i due fratelli più grandi che hanno aspettato con impazienza di ottenere la piena responsabilità della proprietà aziendale, l'orizzonte temporale pianificato dal loro defunto padre era necessario affinché il fratello più giovane maturasse la giusta esperienza. Attualmente i fratelli hanno tutti incarichi nel consiglio di amministrazione della società, senza responsabilità operative. La tradizione della precedente successione con il proprietario responsabile della direzione aziendale non sarà portata avanti. Date le dimensioni e la complessità dell'azienda, i tre fratelli preferiscono condividere la responsabilità in una partnership tra loro.

I membri della quarta generazione apprezzano il fatto che abbiano avuto il tempo di sviluppare le capacità e le conoscenze necessarie per essere dei buoni imprenditori. Tuttavia, nel corso dell'intervista, condividono il pensiero che sarebbe stato prezioso avere una maggiore diversità nella squadra di consulenza, in termini di età, sesso e qualifiche. Mentre i consulenti scelti dal padre stanno attualmente facendo un passo indietro, i fratelli hanno deciso di mettere in pratica la loro idea, creando un proprio team di consulenti. Quando parlano dei consulenti, sottolineano l'importanza di averli scelti per la loro esperienza nelle attività familiari ed emerge l'orgoglio di averli selezionati loro stessi.

„Dopo essere entrato in azienda, sono rimasto molto sorpreso quando ho letto il nostro codice di condotta. Nostro padre era molto orientato al valore e la nostra educazione era totalmente in linea con il codice di condotta delle nostre aziende" – 4th generation owner

DOMANDE CHIAVE

- Come superare/gestire la differenza di età tra fratelli?
- Come puoi essere collaborativo con i fratelli più piccoli/più grandi per consentire loro di maturare la giusta responsabilità verso l'azienda?
- Considereresti la possibilità di nominare dei consulenti esterni per occuparsi della proprietà nella tua azienda di famiglia? Se sì, quale profilo dovrebbero avere?

1.7 Morte improvvisa del fondatore e CEO di Simon Møkster Shipping

CLASSIFICAZIONE

Nationalità	**Norvegia**	Caso di successione	**Successione familiare**
Dimensione azienda-dipendenti	**> 250**	Dimensioni azienda–fatturato	**> €50 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore (EU, NACE codes)	**Transporto e magazzinaggio**
Intervistato	**2ª generazione**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Durante il suo ventiquattresimo anno di attività, il fondatore e amministratore delegato dell'azienda Simon Møkster muore improvvisamente per un attacco di cuore. Al tempo l'azienda apparteneva al 100% a Simon Møkster, con la presenza di imprenditori esterni, proprietari di alcune singole attività. Non essendoci un testamento, la famiglia decise di procedere secondo la legge ereditaria norvegese che concedeva alle vedove il diritto di posticipare il trasferimento dell'eredità ai propri figli.

Quando Simon Møkster scomparse all'età di 55 anni aveva una moglie di 47 anni e tre figli: Anne Jorunn 27, Alf 25 e Astrid Simone 17. Al momento della scomparsa del padre, i figli Anne Jorunn e Alf avevano lavorato al suo fianco per alcuni anni ricoprendo entrambi delle posizioni junior nell'azienda di famiglia. La moglie, invece, non aveva esperienza lavorativa e non era a suo agio all'idea di doversi occupare della proprietà dell'impresa.

Prima della sua morte Simon aveva discusso della successione con la moglie. Dopo un primo incontro con un revisore, in cui erano all'ordine del giorno la successione proprietaria e la nuova compagine organizzativa, Simon programmò di modificare la struttura giuridica della società. Furono create due nuove società a responsabilità limitata; una nel settore immobiliare e l'altra nel settore nautico. Secondo questo piano alcune azioni delle società sarebbero state trasferite alla generazione successiva quando Astrid Simone avrebbe compiuto 18 anni. Nonostante questa volontà non fosse stata formalizzata in un testamento o in altri documenti, la moglie decise di seguire comunque il piano del marito. La struttura giuridica fu suddivisa e organizzata in due nuove società. La proprietà della società operativa, che possedeva navi e impiegava una gestione terrestre e marittima, fu divisa equamente tra i tre fratelli. Un dipendente di lunga data dell'azienda che aveva lavorato a fianco del fondatore per quasi 20 anni, divenne l'amministratore delegato della società.

La seconda società che possedeva dei beni immobili, non aveva dipendenti. La moglie ne assunse la proprietà aziendale per circa 15 anni, dopodiché questa fu suddivisa in parti uguali tra i suoi nipoti. La famiglia Møkster era completamente impreparata alla morte inaspettata del fondatore. Fortunatamente le condizioni commerciali erano vantaggiose: il risultato finanziario del secondo trimestre era stato il migliore nella storia dell'azienda. Tutti gli stakeholder, inclusi dipendenti, fornitori, clienti e banche avevano dato una forte mano alla famiglia. Tutte le attività proseguirono senza ostacoli. L'accesso al conto bancario dell'azienda e altri problemi pratici furono risolti durante i primi due giorni, senza causare ritardi negli stipendi dei dipendenti o nei pagamenti dei fornitori.

Se l'impresa si fosse trovata in una situazione finanziaria meno favorevole, la seconda generazione forse non avrebbe potuto maturare in maniera graduale, le giuste competenze per ricoprire posizioni di consiglio e dirigenziali, con un coinvolgimento attivo. Dopo 12 anni con un CEO esterno, la figlia maggiore, Anne Jorunn, ha assunto la carica di CEO. Alf aveva già lavorato come CFO per diversi anni all'interno della società.

La seconda generazione ha elaborato una struttura organizzativa più solida grazie alla creazione di un gruppo di enti che sono sotto la proprietà e il controllo di una holding. La corporate governance è stata formalizzata mediante la nomina di un consiglio di amministrazione, composto da due familiari e tre membri esterni. Oggi l'azienda conta nove proprietari appartenenti alla seconda e terza generazione, di cui tre hanno ruoli operativi e due hanno ruoli di governo. I proprietari tengono riunioni regolari per garantire che tutti i proprietari siano ben informati e che le decisioni importanti siano adottate da tutti i proprietari dell'azienda.

1968

2016

DOMANDE CHIAVE

- Cosa succederà alla tua famiglia se i membri della famiglia maggiormente coinvolti nell'azienda di famiglia morissero improvvisamente?

PUNTI DI APPRENDIMENTO

Scrivi un testamento finale
Se hai in mente un piano in merito a cosa dovrebbe accadere all'impresa dopo la tua morte, scrivi un testamento finale. Tale documento dovrebbe essere pensato per potersi adattare in maniera efficace alla situazione attuale dell'azienda. Se hai figli minorenni deve essere nominato e informato un tutore.

Dialogo intergenerazionale
Parla con i membri familiari. Un imprenditore, ad esempio, ha fatto partecipare la moglie e i figli in un incontro con un avvocato e un consulente aziendale per discutere del seguente interrogativo: "cosa accadrà all'azienda se e quando morirò?". Nonostante la sgradevolezza del tema, la sua decisione è stata apprezzata dai membri della famiglia. La discussione ha infatti portato a un maggiore coinvolgimento da parte del successore; alla predisposizione di un programma di formazione e all'inclusione della generazione successiva nel consiglio di amministrazione. Date spazio alla prossima generazione: anche se potrebbero essere sempre considerati i figli del titolare dell'azienda, non devono essere trattati come tali. Poni delle domande alla prossima generazione: vuoi far parte dell'azienda? In quale modo?
La comunicazione è fondamentale: lavorare insieme attraverso le generazioni per risolvere problemi e individuare i giusti ruoli da rivestire all'interno dell'impresa familiare.

Fai ricorso alle reti/stakeholder
Consulenti fidati e dipendenti a lungo termine possono rivelarsi risorse preziose per la famiglia in tempi di crisi. Possono svolgere ruoli di leadership a breve o a lungo termine. Il vantaggio di utilizzare le risorse umane della rete aziendale esistente deriva sia dalla loro conoscenza sulla cultura aziendale e sui suoi valori che dalla loro lealtà verso azienda.

Disponi di una struttura solida con dipendenti soddisfatti
Assicurati di avere una solida struttura organizzativa. Il modello a tre cerchi [2] può essere uno strumento utile per analizzare la struttura della tua impresa familiare. Ad esempio, una struttura aziendale in cui una sola persona è proprietaria e manager dell'impresa potrebbe rivelarsi fragile se dovesse accadere qualcosa al titolare. Garantire una solidità all'azienda è importante sia quando si tratta di rapporti con il personale "chiave" (famiglia o membri esterni) sia di quelli con altri stakeholder come fornitori, clienti o banche. È importante delegare e responsabilizzare i dipendenti, garantendo a ciascuno di essi un'indipendenza tale da garantire che, se una persona dovesse lasciare l'azienda, il gruppo sia in grado di far fronte alla situazione.

Ogni successione aziendale è unica
Non bisogna aver paura di pensare fuori dagli schemi quando si prendono decisioni sulla successione in un'impresa familiare. È importante considerare le circostanze particolari e ciò che funziona meglio per la famiglia. Le soluzioni adottate nei precedenti processi di successione familiare non devono essere la regola per quelle successive. La seconda generazione nel caso 1.5 riteneva che la moglie dovesse essere inclusa nella successione dovesse. Nessun piano è perfetto: potranno emergere sempre delle criticità e dei disaccordi in un piano di successione. Cerca di essere flessibile nel caso in cui occorra modificare un piano.

Coinvolgimento di consulenti competenti
È prezioso chiedere consiglio a persone esperte, provenienti da un'ampia gamma di settori e aree di conoscenza. Se gli eredi sono giovani e dipendono da un aiuto esterno è importante che i consulenti si prendano il giusto tempo per includere e istruire i futuri eredi sull'azienda. I consulenti con esperienza sulle imprese familiari fanno una grande differenza. Consulenti, infatti, senza questo tipo di esperienza potrebbero non comprendere appieno la complessità della proprietà familiare.

Coinvolgimento precoce della prossima generazione
Lascia che i tuoi figli vivano l'azienda anche quando sono piccoli, indipendentemente da quali saranno le loro scelte future.

Competenza e rafforzamento delle capacità
Cerca di acquisire sempre nuove conoscenze. Se ti mancano le giuste competenze per ricoprire un nuovo ruolo, trova un corso universitario, predisponi un programma esecutivo o chiedi aiuto a dei consulenti specializzati.

Gestisci le emozioni
Gestire le parte emotiva e stabilire una buona comunicazione all'interno della famiglia è la chiave di successo per un'azienda familiare di lunga durata. La famiglia nella storia # 1.3.ES Gancedo pratica riunioni pomeridiane con la famiglia, dove tutti condividono pensieri e preoccupazioni. “Le discussioni sono inevitabili, ma quando questo accade, ci ricordiamo che siamo una famiglia e ci ascoltiamo a vicenda”. Prevedere delle riunioni funzionali tra i membri della famiglia per la condivisione dei propri stati d’animo senza un programma predefinito. Può essere molto efficace per mantenere dei buoni rapporti di lavoro tra i membri della famiglia.

AZIONI DA CONSIDERARE

Usa il "metodo dello scenario" per discutere in famiglia di possibili eventi futuri
L'utilizzo del metodo dello scenario può rendere la discussione meno personale. Prova a stabilire da due a quattro scenari diversi, utilizza la tua storia come punto di partenza e discuti, all'interno della famiglia, i diversi scenari individuati.

Impara dalle esperienze di altre imprese familiari
I problemi che possono sorgere all'interno di altre imprese familiari possono emergere anche all'interno della tua famiglia. Prendi spunto dalle esperienze di altre imprese familiari per domandarti come agiresti in una situazione simile. Quali buone pratiche adotteresti e quali eviteresti? Le esperienze di altre famiglie possono essere funzionali a per migliorare la solidità della tua impresa familiare.

Il potere della comunicazione
Parlate tra di voi e non aspettare che sia l'altra parte a prendere l'iniziativa. Sii umile e realistico: nessuno vive per sempre e non è necessario gestire da solo le situazioni difficili. Fai domande. Come successore, ad esempio, potresti domandare al tuo predecessore: "Cosa vorresti insegnarmi sull'attività?". Allo stesso modo come predecessore potresti domandarti: "In cosa potrei trarre vantaggio dalle prospettive di un giovane?" e chiedere alla generazione successiva: "Cosa pensi che potremmo migliorare?"

Dati i diversi livelli di sviluppo personale e maturità, non è sufficiente parlare della successione solo una volta. La successione dovrebbe essere un argomento ricorrente.
Per garantire che tutte le parti siano mentalmente pronte alcune famiglie pianificano delle riunioni formali, prevedendo un ordine del giorno. Al riguardo due sorelle, nel corso di una conferenza, hanno raccontato che nella loro esperienza i genitori avevano chiesto ai quattro figli di elaborare a creare un piano di successione nei due anni successivi. Durante questo periodo, la famiglia programmava riunioni regolari e le registrava. Alcuni incontri erano solo tra i figli mentre altri prevedevano la partecipazione dei genitori. Nel corso dei due anni la famiglia ha avuto l'opportunità di riflettere e considerare a fondo varie alternative di successione.

Mappatura degli stakeholder
Può essere utile fare una mappatura degli stakeholder. Prendi un pezzo di carta e metti al centro la tua attività di famiglia. Intorno all'attività prova ad individuare tutti coloro che hanno una partecipazione nell'azienda di famiglia come ad esempio: proprietari, famiglia, dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, banche, ecc. Dopo aver identificato tutti gli stakeholder sarà possibile valutare i diversi rapporti ovvero: è una relazione forte? Ci sono dei conflitti? Un passaggio ulteriore potrebbe essere quello di valutare se ci sono azioni che possono essere intraprese per rafforzare una relazione debole, per mantenere una relazione forte, per risolvere un conflitto, ecc.

Governance
Una buona struttura societaria e una governance familiare possono essere utili nel caso in cui si verifichi un imprevisto, lasciando la famiglia a dover affrontare una successione non pianificata. Una buona abitudine è la valutazione regolare della governance. Potresti chiederti se sia opportuno stilare dei nuovi documenti per rafforzare ulteriormente la governance; se non sia il caso di revisionare quelli esistenti; se, infine, sia necessario prevedere dei tavoli di confronto fra membri della famiglia.

Separare la famiglia dagli affari
Evita di includere discussioni di lavoro in famiglia nei momenti liberi. Predisponi delle riunioni o dei tavoli separati per discutere delle dinamiche aziendali con la tua famiglia.

REFERENCES

[1] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do", Annelie Karlsson, 2013
[2] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978), (online 22.9.2020) Retrieved from: https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR
AMSP ČR

INSTITUT INPRO

on projects

D&A DUNDEE AND ANGUS COLLEGE

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

Family Business Norway

CEDIT
CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

www.sufabu.eu

Association of Small and Medium-sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

SUFABU

Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.