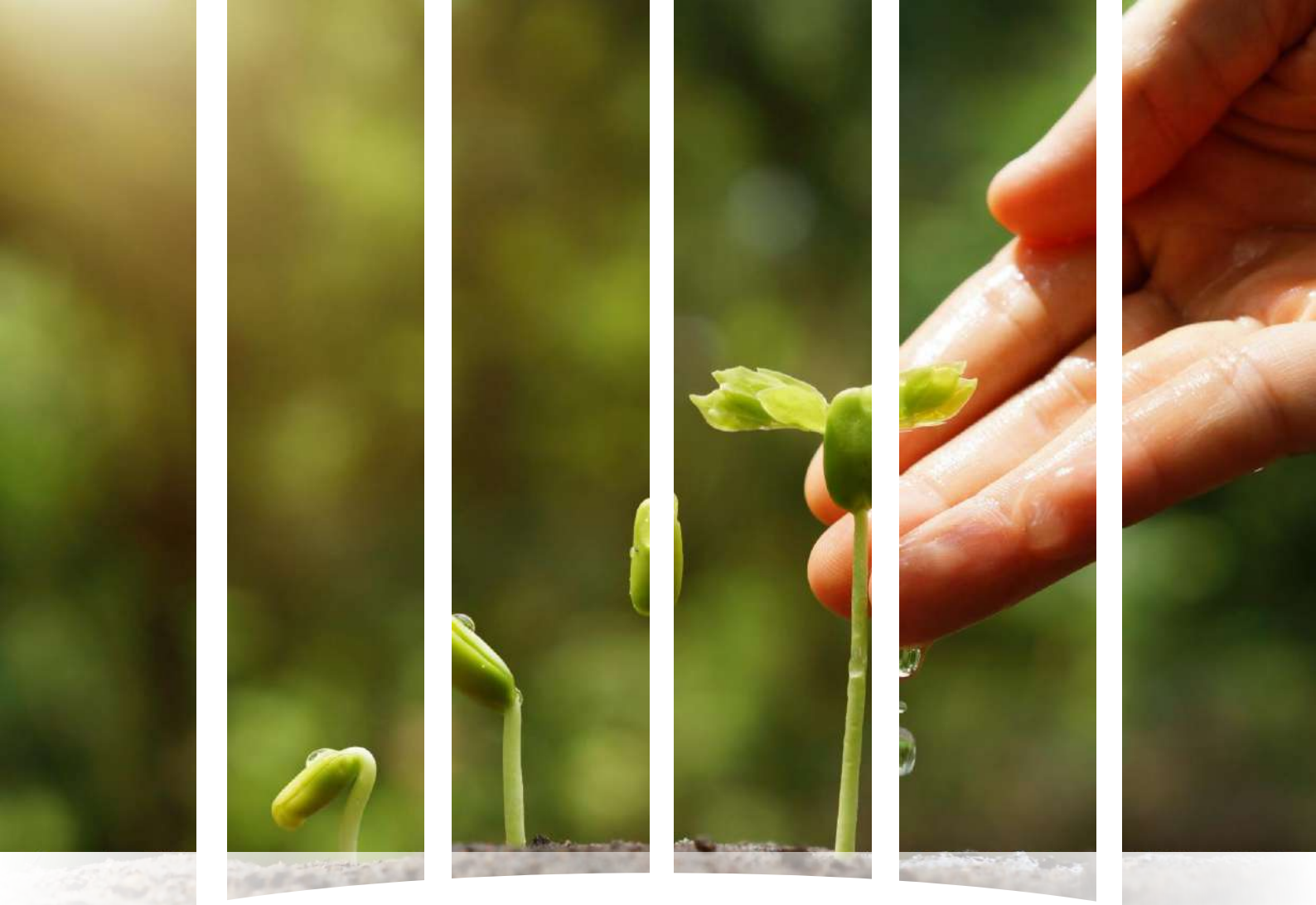


SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

② SUCCESSIONE AD UN UNICO PROPRIETARIO

INTRODUZIONE

Un processo di successione familiare che vede coinvolto un solo proprietario presenta sia dei vantaggi che degli svantaggi. Dal lato dei vantaggi, con un unico titolare l'attività diventa snella ed efficiente, simile ad una start-up. Le decisioni vengono prese più rapidamente e c'è una maggiore apertura alle nuove opportunità. L'azienda si tramuta nella visione e passione di una sola persona riservando un futuro più delineato all'attività.

Essere l'unico titolare di un'impresa familiare presenta allo stesso tempo anche degli svantaggi. Ad esempio, se la generazione successiva non trova un accordo sulla scelta della persona più adatta a rilevare l'azienda, il clima familiare potrebbe essere investito da malumori e risentimenti. I criteri di tale decisione dovrebbero essere stabiliti con attenzione per non incorrere nella scelta della persona sbagliata che, inevitabilmente, avrebbe delle ripercussioni negative anche sull'impresa di famiglia.

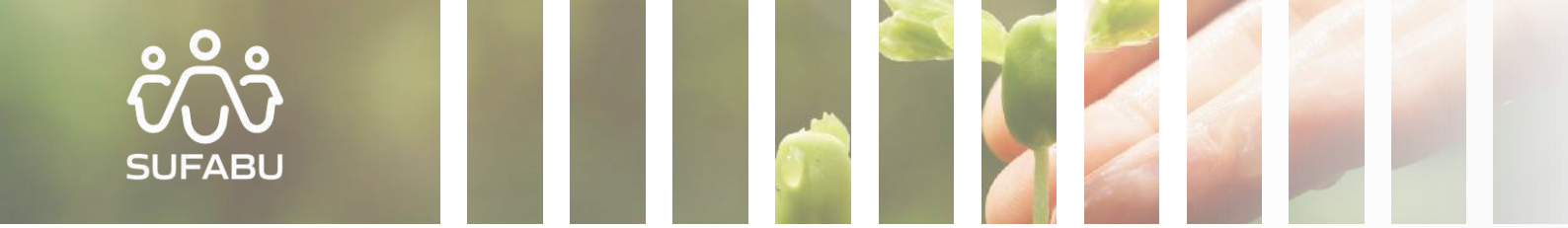
Nelle aziende agricole di molti paesi vige la tradizione di trasmettere la fattoria ad un solo membro della generazione successiva. Oltre all'aspetto legato alla tradizione, si aggiunge quello legato a considerazioni importanti come, ad esempio, lo sforzo di mantenere insieme un terreno o la constatazione che un'azienda agricola provveda al sostentamento di una sola famiglia. Gli stessi aspetti possono incidere in maniera rilevante anche nell'ambito delle imprese familiari.

La decisione di "lasciare" l'impresa ad un solo successore da parte di una famiglia numerosa riscuote maggiore successo laddove le parti coinvolte e, nello specifico, le generazioni future sono messe al corrente del piano di successione; hanno ben chiari i criteri di selezione e acquisiscono esperienza professionale all'interno dell'azienda in modo da capire se potranno essere adatti o meno in futuro, ad acquisire e gestire l'impresa di famiglia. I membri della famiglia esclusi dalla guida dell'azienda dovrebbero ricevere, se possibile, un compenso alternativo in modo da non alimentare ulteriormente l'insoddisfazione di non essere stati scelti.

La proprietà unica può essere vista come una soluzione ingiusta, con la ricchezza e i privilegi concentrati su un unico proprietario. D'altra parte, tuttavia, è sull'imprenditore designato che grava la responsabilità di portare avanti la tradizione e l'eredità dell'azienda mentre gli altri membri della famiglia possono godere di maggiori libertà e perseguire una carriera professionale diversa, più incline alle loro aspirazioni. Essere un unico proprietario può essere un grande onere e può comportare un grosso carico di lavoro, a seconda delle dimensioni dell'azienda, della complessità, del mercato, del numero di dipendenti, ecc.

Indice delle storie:

2.1 Successione dalla 3a alla 4a generazione della Ditta Banti Ruffo p. 3
2.2 Successione dalla prima alla seconda generazione in El Veedor p. 5
2.3 Successione dal nonno al nipote in GONDAN p. 7
2.4 Successione dalla 1a alla 2a generazione in H20 p. 9
2.5 Successione dalla 2a alla 3a generazione in Millars p.11
2.6 Successione dalla 1a alla 2a generazione in Alex Spink and Sons p.13
2.7 Successione dalla 2a alla 3a generazione p.15



2.1 Successione dalla 3a alla 4a generazione della Ditta Banti Ruffo

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Opzioni di successione	**Successione familiare**
Dimensioni dell'azienda– dipendenti	**< 10**	Dimensioni dell'azienda– fatturato	**< €2 m**
Generazione	**Dalla 3ª alla 4ª generazione**	Settore	**Costruzioni**
Intervistato	**4ª generazione Fabio Banti**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

La Ditta Banti Ruffo è un'azienda familiare di quarta generazione specializzata nel restauro di superfici e nella manutenzione edilizia. Fondata a Pisa nel 1918 da Ruffo Banti, Maestro Pittore e Decoratore, la Ditta Banti si rende partecipe di numerosi recuperi monumentali oltre che protagonista delle rifiniture interne ed esterne in stile liberty di case patrizie. L'attività prosegue con l'entrata in azienda del figlio Aurelio Guido che, dapprima mantiene le caratteristiche operative della gestione del padre, per poi diversificarle con l'inserimento del figlio Ruffo. Per adattarsi alle esigenze di ricostruzione degli anni Cinquanta, Ruffo introduce nuove tecniche applicative avanzate adatte alla manutenzione ed alla valorizzazione estetica delle superfici oggetto dell'intervento. I rapporti tessuti nel tempo con grandi industrie e con importanti nomi della cantieristica navale contribuiscono anno dopo anno ad incrementare l'esperienza della ditta Banti Ruffo sui cicli di verniciatura industriale. Oggi l'azienda è guidata da Fabio, figlio di Ruffo, che abbiamo intervistato per farci raccontare la storia centenaria della sua azienda familiare.

Le successioni familiari precedenti a quella di Fabio sono state dettate principalmente da situazioni di necessità. L'infanzia di Ruffo, padre di Fabio, ad esempio, è segnata dal tragico evento della Seconda guerra mondiale e da periodi di fame e miseria che lo portano, già all'età di dieci anni, a lavorare nell'azienda di famiglia dopo la scuola. Durante gli anni della ricostruzione, la Ditta Banti cresce in maniera significativa grazie alla commissione di molti lavori. Una crescita che però comporta anche sforzi e sacrifici notevoli, a cominciare dal dover lavorare sette giorni su sette per rispettare i tempi delle consegne.

Al contrario del padre, la successione che vede protagonista Fabio è nettamente diversa: nato in un'epoca migliore, in una famiglia che non gli fa mancare nulla, Fabio ha la possibilità di studiare, arrivando nel 1990 al conseguimento della laurea magistrale in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Pisa. Il percorso di studi di Fabio procede in parallelo con quello del lavoro nell'azienda di famiglia, iniziato già all'età di quindici anni. Dopo il conseguimento della laurea, Fabio comincia a lavorare in azienda come collaboratore familiare. L'entrata in azienda avviene in maniera naturale: nonostante le numerose offerte di lavoro arrivate subito dopo la laurea, Fabio non ha dubbi sulla volontà di guidare l'impresa di famiglia. Due sono le ragioni di questa scelta: da una parte quella romantica di portare avanti l'attività di famiglia; dall'altra quella legata all'indipendenza e alla libertà che l'essere imprenditore comporta. Considerazioni a cui deve essere aggiunta la bravura del padre Ruffo che non ha mai imposto a Fabio un futuro nell'azienda di famiglia e che, una volta entrato in azienda, lo ha lasciato libero di osare e di apportare cambiamenti all'attività imprenditoriale.

Nel 2012, sotto la sua guida, la Ditta Banti diventa una società a responsabilità limitata, con Fabio che assume il ruolo di amministratore unico. Oltre all'azienda di famiglia, Fabio svolge altre esperienze lavorative che si rivelano utili per la sua crescita personale e professionale. Nello specifico, Fabio riveste la presidenza di Confartigianato Imprese Toscana e di Confartigianato Imprese Pisa, Associazione di categoria dell'artigianato e delle piccole e medie imprese, che di Artigiancassa, Banca del Gruppo BNP Paribas dedicata al mondo dell'artigianato e delle PMI.

Oggi Fabio ha due figli: uno di 19 anni, e uno di 23, entrambi studenti universitari. Sull'esempio del padre, Fabio non esercita nessuna pressione verso i propri figli in merito alla futura gestione dell'azienda di famiglia. Nell'ipotesi in cui decidessero di non portare avanti l'attività familiare, Fabio accetterebbe e rispetterebbe la loro decisione, nonostante la fine di un'attività imprenditoriale centenaria. Nella visione di Fabio, infatti, è necessario essere totalmente convinti nel volere diventare imprenditore. Un'azienda, soprattutto se familiare, dipende tantissimo da chi la guida e deve esserci la convinzione prima ancora della capacità di saperla gestire.

"La libertà che ho avuto da parte di mio padre non è stata dettata da un atto di generosità ma di fiducia e risiede nel fatto di intravedere i vantaggi che avrei potuto apportare all'azienda. Se uno dei miei figli decidesse di entrare in azienda dovrebbe essere consapevole dello scotto che dovrà pagare come l'ho pagato io e i miei predecessori. Gli aspetti familiari devono essere messi da parte mentre invece si deve voler apportare valore all'impresa. Se io non fossi stato adatto agli occhi di mio padre non avrei potuto fare quello che ho fatto fino ad oggi, non avrei avuto autonomia."

– Fabio Banti, 4a generazione

.

Famiglia Banti

DOMANDE CHIAVE

- Sei consapevole delle scelte che dovrai compiere come potenziale successore?
- Tieni in considerazione il rischio di poter fallire?
- Quali opportunità potresti intercettare nel tuo settore?
- Sei disposto a fare i sacrifici necessari quando prenderai le redini dell'impresa di famiglia?

2.2 Successione dalla prima alla seconda generazione in El Veedor

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Opzioni di successione	**Successione familiare**
Dimensioni dell'azienda–dipendenti	**< 50**	Dimensioni azienda–fatturato	**< €2 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore	**Alloggio e ristorazione**
Intervistato	**Successore 2ª generazione**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

L'azienda di famiglia El Veedor (ristorante) ed El Ultramarino (negozio di alimentari locale) viene avviata nel 1975 dal padre di Juan. La storia inizia nel 1975 quando il padre di Juan, che vive in un piccolo villaggio con poche prospettive, si rende conto di voler fare qualcosa di diverso nella sua vita. Lascia dunque il suo villaggio e si trasferisce a Cadice, una piccola e pittoresca città costiera sulla costa atlantica dell'Andalusia. Decide di comprare un vecchio edificio quasi in rovina per farlo diventare una venta (un piccolo negozio e ristorante locale in Andalusia). La mossa successiva è quella di portare innovazione e diversità nella proposta culinaria. Introduce un'idea innovativa: prodotti a base di carne di maiale stagionato insieme a formaggi e vini. Con il tempo questa scelta si rivela vincente facendo del El Veedor non solo un'attività di successo ma anche un'icona di Cadice che attira cittadini da ogni angolo del mondo.

L'edificio in cui si trova El Veedor ha più di 200 anni e anche se ad una prima occhiata sembra moderno, si rimane incantati dalla storicità del luogo. Oltre all'edificio, sono degni di nota anche alcuni particolari legati alla storia del ristorante. Un tempo, le donne facevano la spesa al supermercato e gli uomini prendevano un drink o più, nei bar adiacenti che allora erano divisi soltanto da una porta a vetri. Ad una coppia non era consentito di fare acquisti e frequentare il bar insieme perché in quel tempo non si riteneva appropriato che una donna entrasse in un bar per bersi un drink.

Esistevano quindi due porte separate per El Veedor che non permettevano di vedere dall'altra parte: gli uomini non potevano vedere le loro mogli nel negozio e quest'ultime a loro volta non potevano vedere i loro mariti seduti nel bar. Si trattava di una visione piuttosto sciovinista.

Il padre di Juan è l'unico proprietario dell'azienda fino al 2002, quando il suo unico figlio Juan, dopo la laurea manifesta il suo interesse nel lavorare nell'azienda di famiglia. Inizialmente, le ambizioni di Juan non contemplavano un futuro nell'azienda di famiglia; il suo sogno era infatti quello di diventare uno scienziato forense e di lavorare nelle indagini di polizia. Tuttavia, alla fine, è prevalsa la decisione di intraprendere il percorso iniziato dal padre per evitare che il duro lavoro di quest'ultimo non trovasse una continuazione. Il padre di Juan è l'unico proprietario dell'azienda fino al 2002, quando il suo unico figlio Juan, dopo la laurea manifesta il suo interesse nel lavorare nell'azienda di famiglia.

Inizialmente, le ambizioni di Juan non contemplavano un futuro nell'azienda di famiglia; il suo sogno era infatti quello di diventare uno scienziato forense e di lavorare nelle indagini di polizia. Tuttavia, alla fine, è prevalsa la decisione di intraprendere il percorso iniziato dal padre per evitare che il duro lavoro di quest'ultimo non trovasse una continuazione.

Al momento, Juan è l'unico proprietario e gestore dell'azienda. La sorella ha deciso di dedicarsi al mondo della televisione e non ha mai mostrato interesse per l'azienda di famiglia. La successione vera e propria inizia nel momento in cui il padre di Juan decide di ritirarsi e di trasferire l'attività al figlio.

Le difficoltà? Durante la transizione non sono mancate. Le principali sono state quelle in termini di shock intergenerazionale (quando persone di epoche diverse lavorano a stretto contatto). Il padre ha una storia diversa rispetto a quella di Juan: ha affrontato guerre, fame, difficoltà. E queste diversità sono emerse soprattutto durante il processo di successione. La prima battuta d'arresto si è verificata quando si sono resi conto di avere visioni diverse sul futuro dell'azienda: il padre, legato alla tradizione del posto, è restio ad attuare i cambiamenti proposti da Juan, che riguardano la riorganizzazione del processo lavorativo e la ridefinizione delle condizioni di lavoro dei dipendenti dell'azienda. La successione ha inizio quando Juan apre un suo ristorante proprio di fronte a quello del padre. È una decisione presa di comune accordo che stabilisce di mantenere i due affari distinti l'uno dall'altro. Entrambi comprendono in maniera chiara che le due attività hanno una propria politica del lavoro e una propria clientela. Decidere di aprire il proprio ristorante in prossimità di quello del padre è il modo di Juan per entrare nell'azienda di famiglia.

Quando il padre decide di ritirarsi, Juan è costretto a cercare una manager esterno per il suo ristorante in modo da poter seguire entrambe le attività. Juan ha dimostrato una grande abilità, riuscendo ad inserire nel suo ristorante uno chef con una stella Michelin, Mauro Barreiro. In questo modo è riuscito a concentrarsi maggiormente sugli affari familiari. Il passaggio tra padre e figlio che ha ricoperto un periodo di circa 4/5 anni, è stato fatto gradualmente e lentamente. Non era previsto un piano di successione: è stato un processo naturale senza assistenza esterna se non per delle semplici mosse finanziarie e per alcune richieste di modifiche che hanno visto il coinvolgimento di un notaio e di una banca. L'intenzione era quella di non affrettare le cose, di non completarlo dall'oggi al domani; era importante rispettare i giusti tempi in modo che anche i lavoratori di El Veedor accettassero e dessero fiducia a Juan. Pur essendo l'unico manager di El Veedor al momento, Juan dice che "***suo padre rimarrebbe sempre il proprietario dell'azienda di famiglia con il diritto di cambiare o no le cose e lui in questo sarà sempre al suo fianco***"

Per quanto riguarda la prossima generazione la situazione è piuttosto complicata. Né Juan né sua sorella hanno discendenti. Juan ritiene tuttavia che, anche in caso di figli, lascerebbe che la successione si svolga allo stesso modo di quella che ha riguardato lui. Juan è convinto che per gestire un'azienda di famiglia la generazione successiva debba studiare, soprattutto nei campi legati alla gestione dell'ospitalità, all'amministrazione aziendale ecc… ed avere "cariño" (termine spagnolo che indica un forte attaccamento) verso l'azienda di famiglia.

Il futuro dell'azienda di famiglia El Veedor è al momento incerto. Sia Juan che il padre preferirebbero non lasciare l'attività nelle mani di qualcuno al di fuori della famiglia. Cosa succederà nel futuro? Se le cose non muteranno, Juan continuerà a far crescere l'attività finché non troverà una persona adatta a cui vendere il ristorante. Solo il tempo potrà stabilirlo.

Riflessioni di Juan su come passare attraverso un processo di successione. Primo: sii umile. L'umiltà, l'educazione, il rispetto di sé, la fiducia in sé stessi sono fondamentali. Devi avere molti valori perché stai costruendo su un'attività in cui qualcuno ha fatto qualcosa di importante e devi capire che, che tu lo voglia o no, non sarà mai lo stesso. Devi imparare a fare le cose in maniera diversa, a non copiare, ad avere la tua identità e a non essere una fotocopia di chi ti ha preceduto.

2.3 Successione dal nonno al nipote in GONDAN

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Opzioni di successione	**Successione familiare**
Dimensioni dell'azienda– dipendenti	**>250**	Dimensioni dell'azienda– Fatturato	**> €50 m**
Generazione	**Dalla 2ª alla 4ª generazione**	Settore	**Manifatturiero**
Intervistato	**4ª generazione**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Da quattro generazioni la famiglia dell'attuale presidente, Álvaro Platero Díaz, si dedica alla cantieristica navale. Alla fine del XIX secolo Francisco Díaz Fernández costruisce già piccole imbarcazioni per la pesca costiera quando suo figlio, Francisco Díaz Martínez, inizia a costruire barche di legno sulla spiaggia dove oggi si trovano gli attuali cantieri navali.

L'azienda viene fondata nel 1925 dal Astilleros Gondán. La costruzione navale di Astilleros Gondán comprende la costruzione di diversi tipi di navi: pescherecci, navi di rifornimento per piattaforme, navi di emergenza e di soccorso per piattaforme petrolifere e navi di supporto per l'industria eolica offshore.

Álvaro rappresenta la quarta generazione di costruttori navali e la terza generazione del cantiere navale.

Il suo è un caso curioso di successione nelle imprese familiari. La scomparsa di Francisco nel 1995 all'età di 93 anni porta a dei grandi cambiamenti nell'azienda dando inizio ad una nuova fase della sua storia.

A differenza dell'approccio tradizionale di tramandare l'attività "di padre in figlio", Alvaro acquisisce l'azienda direttamente dal nonno, senza passare per la generazione intermedia dei suoi genitori. Questa decisione viene presa direttamente dal nonno che, secondo il racconto di Alvaro, al tempo aveva una serie di problemi con i figli che lavoravano all'interno del cantiere navale.

Nel corso degli anni Alvaro ha acquisito le azioni dei suoi cugini e dei due zii, tranne quelle di sua madre. Dopo la sua morte, la azioni sono state cedute all'unica sorella di Alvaro. Attualmente Alvaro è l'unico dirigente dell'azienda di famiglia con il 93% di proprietà del cantiere, mentre il restante 7% appartiene alla sorella.

"La successione nel mio caso non era normale, ma è stata un fatto straordinario. L'obiettivo principale di mio nonno era quello di mantenere e preservare il lavoro della sua vita, ovvero del cantiere navale, per preservare l'integrità e l'unità dell'azienda, e lui ha scelto me come soluzione per continuare l'attività di famiglia."

– Alvaro Platero Diaz, generazione titolare

Prima di attuare la successione, il nonno Alvaro non era a conoscenza dell'esistenza di protocolli familiari e, di conseguenza, non ne aveva previsto alcuno. Gli unici aiuti esterni erano stati delle consulenze notarili e fiscali. Negli ultimi tre anni di vita di Francisco, tuttavia, fu stabilito un piano per organizzare la successione tra lui e Álvaro. Questa idea non venne accolta bene dal resto della famiglia che non comprese la decisione di Francisco di passare l'azienda nelle mani di un solo proprietario. Una parte della famiglia era dell'opinione che la proprietà dell'azienda dovesse essere suddivisa in parti uguali tra i due figli.

Questo ha portato a dei grossi problemi all'interno della famiglia: alienazione, rabbia e il passare di molti anni prima di poter riparlare della vicenda. Per Álvaro: ***"Quando hanno visto che non avrebbero avuto un futuro con me dato che ero già un amministratore, hanno deciso di vendermi le loro azioni o di scambiarle con altri tipi di beni".***

Ad oggi tutta la responsabilità esecutiva e decisionale ricade ancora su Álvaro come direttore generale e gli azionisti includono nel consiglio solo lui e la sorella. La comunicazione tra loro è piuttosto buona. C'è anche un consiglio di amministrazione il cui ruolo è più di consulenza, non ha alcun potere esecutivo.

In merito ad un piano di successione per la prossima generazione, Álvaro afferma che non è stato ancora previsto nonostante ci abbia pensato molte volte svolgendo anche una serie di ricerche sull'argomento. La strategia di Alvaro al momento è quella di concedersi il giusto tempo per capire chi, tra i suoi figli, possa maturare e manifestare un interesse verso l'attività. Ad oggi appare già chiaro che uno dei figli sarà coinvolto, avendo già lavorato nel cantiere durante i periodi estivi e partecipato ad importanti incontri di lavoro. Una cosa che Alvaro ha molto chiara è che i suoi figli, indipendentemente se decideranno di lavorare in azienda o meno, saranno tutti azionisti della società mentre la possibilità di rivestire incarichi dirigenziali all'interno dell'azienda dipenderà dalle loro capacità professionali.

Riflessioni: ***Devi prendere decisioni difficili quando si tratta di scegliere in quali mani lascerai l'azienda di famiglia. È importante che chiunque tu scelga come dirigente dell'azienda, abbia sufficiente potere per fare le cose. Se è chiaro che i vostri figli non hanno questa capacità esecutiva, è meglio renderli azionisti e creare invece un team di gestione indipendente che sia controllato dagli azionisti.***

.

La famiglia di Alvaro

2.4 Successione dalla 1a alla 2a generazione in H20

CLASSIFICAZIONE

Nationalità	**GB**	Opzioni di succesione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda– Dipendenti	**< 10**	Dimensioni azienda– fatturato	**< €2 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore	**Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata**
Persona intervistata	**Successore (2ª generazione)**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

H2O è stato fondato nel 1986 da Adam Cargill ad Arbroath, in Scozia. All'inizio, l'azienda era specializza nella fornitura di servizi idraulici per la zona. In poco tempo, H20 era riuscita a creare una buona rete di clienti abituali e a sottoscrivere diversi contratti con enti locali e agenzie immobiliari. Adam mandava avanti l'attività da solo mentre i suoi due figli, un maschio e una femmina, frequentavano la scuola.

Man mano che crescevano Adam si rese conto che i percorsi formativi e professionali dei figli non includevano la possibilità di lavorare nell'impresa di famiglia. Il figlio voleva entrare nella polizia mentre la figlia intendeva intraprendere la carriera di cantante professionista (riuscendo a riscuotere nel tempo un grande successo). I piani di Mark, tuttavia, non andarono come previsto portandolo ad intraprendere la professione di elettricista.

Dopo aver lavorato per alcune aziende, Mark eseguiva lavori simili ogni giorno e questa mancanza di stimoli lo spinsero a cercare nuove sfide. È a questo punto che il padre gli chiese di entrare nell'azienda di famiglia fornendogli una formazione idraulica aggiuntiva. Questo non era il percorso inizialmente pianificato, ma le competenze di Mark come elettricista avrebbero permesso all'azienda di espandere i propri servizi, sia a clienti privati che commerciali.

Quando Mark cominciò a lavorare nell'impresa di famiglia iniziò ad apparire chiara la prospettiva che, nel momento in cui il padre avesse deciso di andare in pensione, sarebbe stato lui a subentrare. Mark possedeva infatti sia le capacità che le competenze commerciali per ricoprire tutti i lavori dell'azienda. Sennonché si verificò un imprevisto che mise in evidenza una sostanziale mancanza di competenze non valutata in precedenza.

Sfortunatamente Adam ebbe un problema di salute e Mark, durante la sua assenza, fu chiamato a ricoprire sia la parte amministrativa che quella gestionale dell'azienda. Tale condizione si rivelò un momento di apprendimento chiave per prepararlo al futuro. In questa situazione, infatti, Mark incontrò una serie di difficoltà soprattutto in merito ad alcuni aspetti aziendali come la definizione dei prezzi, la creazione di preventivi e la fatturazione. Col senno di poi, Mark sostiene che sarebbe stato più opportuno affrontare tale periodo con il supporto di qualcuno.

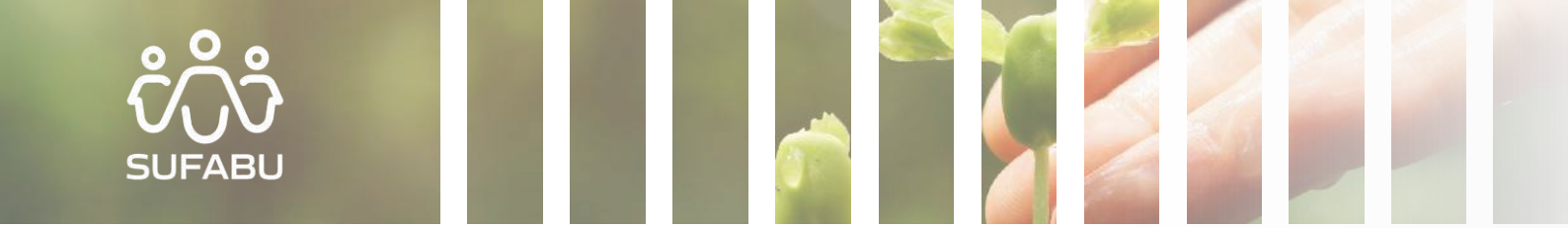
Man mano che assunse maggiori responsabilità all'interno dell'azienda, alla famiglia divenne ormai chiaro che, nel momento opportuno, Mark sarebbe subentrato al padre. Questo processo fu accelerato a causa del cattivo stato di salute di Adam, fino ad arrivare ad oggi con Mark ha ormai assunto quasi tutta la guida dell'azienda, mentre il padre sta riducendo sempre più il suo ruolo. Adam è ancora un partner dell'impresa anche se per poco: la sua uscita avverrà nei prossimi mesi.

Anche se oggi Mark è a suo agio con il lato amministrativo dell'attività, sono state introdotte maggiori risorse, tra cui sua moglie la quale fornisce supporto amministrativo e gestionale.

H20 è riuscita ad avviare e quasi completare un processo di successione con una pianificazione limitata, senza grossi problemi. Ciò è principalmente riconducibile alla natura semplice dell'azienda di famiglia; un fondatore e un figlio che decide di seguire le orme del padre. Questa storia mostra anche che per le piccole imprese familiari il processo può essere relativamente privo di stress e può non richiedere il coinvolgimento di professionisti specializzati nei mesi e negli anni precedenti.

DOMANDE CHIAVE

- Come successore dell'azienda quale potrebbe essere il tuo contributo per farla crescere e per renderla davvero tua?



2.5 Successione dalla 2a alla 3a generazione in Millars

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**GB**	Opzioni di successione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda-Dipendenti	**< 10**	Dimensioni azienda–fatturato	**< €2 m**
Generazione	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore	**Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di veicoli a motore e fornitura di motocicli**
Intervistato	**Successore (3ª generazione)**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Millars viene fondata nel 1903 ad Arbroath come fornitore di blazer e altri articoli da AK Adamson. Il nonno dell'attuale proprietario iniziò a lavorare come fattorino, trasportando con la sua bicicletta pacchi di carta marrone ai clienti e, in una storia di auto-aiuto stereotipata, alla fine divenne comproprietario dell'azienda con una quota del 50%. Dopo l'uscita del fondatore, il nonno rilevò l'azienda e iniziò a svilupparla, concentrandosi maggiormente sulla produzione di abbigliamento maschile.

L'attuale proprietario di 3a generazione, su suggerimento del padre ad imparare un mestiere fuori dall'azienda di famiglia, aveva cominciato a lavorare trovando impiego a Cairds, un grande magazzino nella città di Dundee, dove si formò come sarto; un'abilità che portò successivamente nell'azienda di famiglia. A quell'epoca, il proprietario (nonno) aveva due figli, uno dei quali non aveva interesse nel portare avanti l'attività di famiglia. La successione, dunque, si realizzò in maniera naturale, senza problemi.

Il proprietario di 2a generazione aveva ampliato ulteriormente l'attività apportando ai prodotti e ai servizi le influenze europee dell'epoca. Millars divenne così un vero e proprio negozio di abbigliamento per gentiluomini e, attraverso una serie di investimenti, espanse la propria attività a Broughty Ferry, un sobborgo di alta classe nella città di Dundee, il luogo in cui le aree di "Jute Baron's" stabilirono la loro sede. I due figli erano pronti per l'avvio del passaggio generazionale ma prima che il piano venisse messo in atto, il padre cominciò a soffrire di una serie di problemi di salute che spinsero uno dei due figli a subentrare nella guida dell'azienda. L'altro figlio non aveva interesse a rilevare l'impresa di famiglia, e quindi, l'attuale proprietario decise di prendere le redini dell'azienda e di portare avanti l'attività trasferendola alla terza generazione.

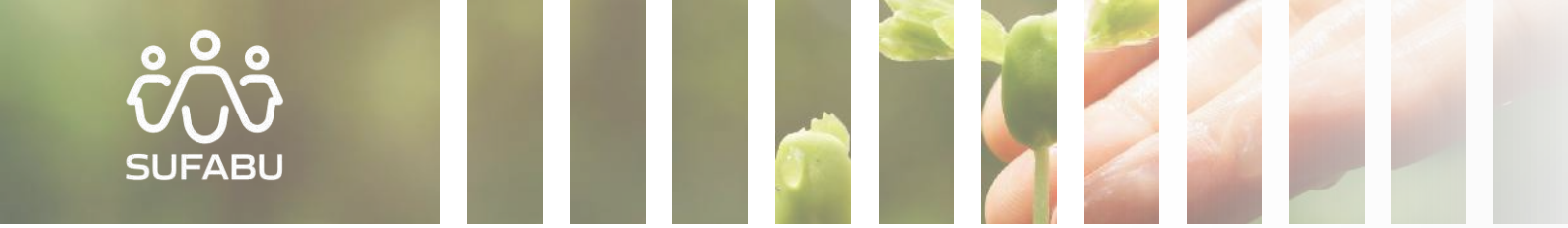
Poiché la successione fu accelerata a causa della cattiva salute del padre, il nuovo proprietario, non avendo avuto la possibilità di inserirsi con i giusti tempi nell'attività familiare, decise di frequentare un college locale per ottenere una qualifica commerciale. Il nuovo titolare, inoltre, trovò il supporto di alcuni imprenditori del settore. L'intervistato sottolinea come l'assistenza e il supporto ricevuti dagli altri imprenditori del settore siano stati fondamentali per il successo del proprio processo di successione. Essendo un settore di piccole dimensioni, è usanza darsi una mano l'uno con l'altro e aiutare le aziende che vivono un periodo di crisi o incertezza.

Poiché il fratello non aveva lo stesso livello di interesse nell'azienda di famiglia, il processo di successione è stato semplice e non ha comportato alcun conflitto. In effetti, l'attuale proprietario ha numerose altre attività con suo fratello, ma non quella di famiglia!

Attualmente l'azienda sta vivendo i problemi legati alla pandemia del Covid-19 come molti altri rivenditori indipendenti. L'attuale proprietario, tuttavia, ha deciso che il proprio coniuge diventasse azionista dell'impresa familiare (ha anche aperto un negozio al dettaglio separato rivolto a un mercato diverso), e spera che l'attuale figlio, ancora molto giovane, possa continuare l'attività di famiglia e trasferirla alla quarta generazione.

DOMANDE CHIAVE

- Cosa puoi fare per far crescere l'interesse delle future generazioni nei confronti dell'azienda?



2.6 Successione dalla 1a alla 2a generazione in Alex Spink and Sons

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**GB**	Opzione di successione	**Successione familiare**
Dimensioni azienda– Dipendenti	**< 10**	Dimensioni azienda– – fatturato	**< €2 m**
Generation	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore	**Agricoltura, selvicoltura e pesca**
Intervistato	**Successore (2ª generazione)**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Alex Spink & Sons è un'azienda familiare fondata nel 1977 da Alex e Mary Spink e dai loro figli Alex, Norman e Andrew. Con sede ad Arbroath, la più grande città dell'Angus, in Scozia, l'attività locale indipendente è attualmente gestita dalla seconda generazione di Alex Spink. L'azienda è specializzata nella produzione di smokies Arbroath cucinato secondo la tradizione su un fuoco di quercia.

Lo smokie di Arbroath è un tipo di eglefino affumicato e una prelibatezza locale, originario di Auchmithie, un piccolo villaggio di pescatori a poche miglia a nord di Arbroath dalla fine del 1800. Tradizionalmente, piccoli lotti di pesce venivano affumicati usando barili dimezzati coperti da sacchi di iuta, con il fuoco che si riscaldava sotto il pesce all'interno della canna. All'inizio del XX secolo, i pescatori di Auchmithie si trasferirono ad Arbroath e il processo divenne presto noto come Arbroath Smokie. Nel 2004, la Commissione europea ha riconosciuto e registrato la denominazione "Arbroath smokies" come indicazione geografica protetta nell'ambito del programma di denominazione alimentare protetta dell'UE.

Alex Spink, l'attuale proprietario, ha rilevato l'intera attività più di un anno fa dal padre Alex Snr e dagli zii. Da quando aveva tredici anni, Alex aveva dato una mano nelle operazioni quotidiane dell'attività. Nonostante il suo ritiro, Alex Snr continua ancora oggi a fornire supporto come, ad esempio, nella gestione degli ordini dei clienti.

Alex Spink & Sons trattano in maniera esperta il pesce fresco e il suo filetto e lo preparano per il processo di affumicatura. L'attività si concentra anche sulla fornitura di pesce fresco al mercato all'ingrosso come ristoranti e hotel, consegne di pesce porta a porta, nonché a due dei loro negozi in franchising a Blairgowrie e Dundee.

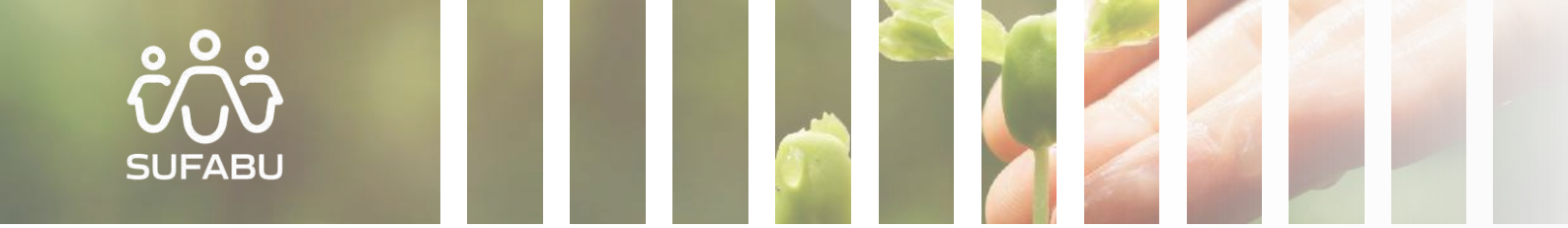
Prima della successione, il padre di Alex lo incoraggiava a rilevare l'attività. Come imprenditore, a volte è stato piuttosto esigente nei confronti del figlio. Tuttavia, Alex ha sempre ricevuto un sostegno costante da parte di suo padre. Alex Snr incoraggiava Alex nel prendere decisioni aziendali e lo supportava quando necessario. Questo atteggiamento ha fornito una buona base per consentire ad Alex di rilevare l'attività senza problemi. Per Alex, con oltre 40 anni di esperienza in questo settore, la conoscenza e l'esperienza di Alex Snr sono inestimabili.

Le decisioni aziendali vengono prese da Alex e da un partner commerciale, che non è membro della famiglia. Il turnover del personale è rimasto stabile negli ultimi 15 anni. Alex non ha introdotto grandi cambiamenti nell'attività ma spera di poter crescere ed espandere l'attività per far fronte ai cambiamenti d'orario, incluso lo sviluppo del sito web dell'azienda e delle vendite online.

Le transizioni aziendali di famiglia sono spesso difficili. In proposito Alex afferma che il sostegno da parte della famiglia gli ha permesso di prendere decisioni autonomamente e di ricevere indicazioni quando necessario. Questo è stato un elemento importante per la sua successione aziendale. Con questa esperienza positiva, Alex incoraggerebbe la sua futura generazione a rilevare l'attività e a lavorare nel settore.

DOMANDE CHIAVE

- Come puoi coinvolgere la tua famiglia nelle decisioni sull'azienda?



2.7 Successione dalla 2a alla 3a generazione

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Norvegia**	Opzione di successione	**Management esterno**
Dimensioni azienda– dipendenti	**< 250**	Dimensioni azienda – fatturato	**< €50 m**
Generation	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore	**Manifatturiero**
Intervistato	**3ª generazione**	Anonimo	**Sì**

STORIE DI SUCCESSIONE

Per questo caso abbiamo intervistato un titolare di 3a generazione, unico titolare dell'azienda di famiglia da quasi 20 anni. Si tratta di una famiglia che, ormai alla terza generazione è proprietaria dell'azienda, con uno dei fratelli che ha acquisito dagli altri membri della famiglia l'intera proprietà dell'azienda.

L'azienda in questione è stata fondata nel 1946. Dopo alcuni anni, il proprietario aveva stabilito che ciascuno dei suoi tre figli ereditasse in egual misura ⅓ dell'azienda. Dopo alcuni anni, il figlio secondogenito, il più attivo all'interno dell'azienda, decise di rilevare le quote dei suoi fratelli, diventandone così l'unico proprietario. Questa decisione causò una serie di attriti e difficoltà all'interno della famiglia: i fratelli, infatti, non erano favorevoli alla vendita delle loro quote. Nonostante ciò, l'impresa iniziò a crescere e ad espandersi.

L'imprenditore riteneva importante che l'attività dovesse essere tramandata a un proprietario "attivo", qualcuno che fosse realmente coinvolto e interessato all'attività. Decise così di parlarne apertamente a casa, coinvolgendo i due figli nell'attività familiare attraverso dei lavoretti estivi e delle visite in ufficio. Man mano che i suoi figli crescevano, il padre aveva chiaro chi, tra i due figli, fosse quello più interessato all'attività di famiglia. Quando quest'ultimo completò il suo percorso scolastico, fu coinvolto e tenuto costantemente informato sull'attività di famiglia, attraverso la trasmissione di promemoria settimanali e panoramiche aziendali aggiornate. Divenne chiaro che il figlio minore sarebbe stato l'erede della società operativa mentre la figlia maggiore sarebbe stata ricompensata con altri investimenti.

La famiglia si trova oggi in una buona situazione: l'azienda è redditizia da anni e consente alla famiglia di fare investimenti al di fuori dell'azienda. Dunque, nel momento in cui il figlio minore eredita il 100% dell'azienda di famiglia, la sorella viene ripagata grazie alla liquidità in eccesso.

Prima di diventare proprietario dell'azienda, il figlio minore aveva studiato all'estero, tornando in Norvegia a 25 anni. È questo il momento in cui, per la prima volta, il padre decise di proporre al figlio di dirigere un'area dell'impresa. Il rifiuto iniziale del figlio non scoraggiò il padre che offrì una contropartita: se, entro cinque anni, il figlio fosse stato in grado di guidare uno specifico comparto aziendale e ottenere dei risultati positivi, sarebbe stato nominato amministratore delegato dell'azienda. Il padre, prima di andare in pensione, decise di cambiare i ruoli alla presidenza del consiglio per i successivi cinque anni..

Tutto stava procedendo bene ma durante il terzo anno si presentò un problema improvviso. Il padre si ammalò e il figlio divenne il proprietario dell'impresa familiare, assumendo immediatamente la carica di CEO, mentre il padre decise di ritirarsi dall'azienda. Ancora giovane, il figlio era stato incaricato di una grossa responsabilità data da un cambiamento improvviso: rilevò un'azienda solida, trovando il pieno sostegno da parte del gruppo dirigenziale. La successione si realizzò, nonostante tutto, in maniera fluida.

Oggi il proprietario di terza generazione si è dimesso dalla sua posizione di CEO e attualmente ricopre il ruolo di presidente, concentrandosi soprattutto su progetti di innovazione e produzione a lungo termine. Ha passato molto tempo a reclutare un CEO per sostituirlo. Ha inoltre costituito un advisory board oltre a quello aziendale, per supportarlo come titolare dell'impresa. Nonostante gli abbia passato il testimone in età relativamente giovane, il padre viene costantemente aggiornato ed è sempre disponibile alle richieste del figlio per discutere sulle questioni dell'azienda.

Grazie alla comunicazione molto forte all'interno della famiglia, tutti i membri continuano ad avere relazioni molto strette, nonostante i fratelli non siano proprietari eguali dell'azienda. La priorità della sorella è mantenere unita la famiglia, piuttosto che ereditare la stessa proprietà dell'impresa. Separata dall'attività operativa, la famiglia possiede una società di investimento, dove i due membri della terza generazione siedono al fianco al padre.

Il proprietario di terza generazione vuole smentire i pregiudizi che derivano da proverbi come "di genitori lavoratori incessanti, di figli signori e di nipoti mendicanti". Per contrastare questo paradigma, è fondamentale rimanere innovativi in ogni generazione e adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Secondo il proprietario di terza generazione che abbiamo intervistato, essere un unico proprietario consente all'azienda di rimanere snella ed evolvere in maniera rapida. Anche se si tratta di un'impresa tradizionale, la cultura aziendale ricorda una startup: le decisioni sulle nuove idee vengono prese rapidamente, senza troppe formalità. Ciò è particolarmente importante nel settore tecnico dove il mercato cambia rapidamente. L'intervistato ritiene che avere troppi interessi di proprietà, come spesso accade nella terza generazione, rallenterebbe il processo decisionale e renderebbe difficile la gestione dell'azienda. L'attuale proprietario ha un solo figlio, quindi non deve prendere la difficile decisione di chi è più adatto a portare avanti l'azienda di famiglia. Anche se lascerà che suo figlio scelga la sua strada, vede l'importanza di renderlo consapevole di ciò che possiede e tenerlo informato su ciò che comporta l'azienda di famiglia.

"Essere un unico proprietario consente all'azienda di agire come una start up."

– proprietario di terza generazione

DOMANDE CHIAVE

- Quale potrebbe essere il giusto compenso per i fratelli/sorelle che non erediteranno le azioni della società?

PUNTI DI APPRENDIMENTO

L'istruzione sia formale che informale è importante.
Oggi è fondamentale avere una solida educazione. Un'introduzione lenta e graduale del successore nell'impresa familiare contribuisce a semplificare la successione. Per le piccole imprese è più vantaggioso garantire che la prossima generazione sia pienamente consapevole di tutti gli aspetti e delle dinamiche dell'azienda soprattutto nel caso in cui accada qualcosa di imprevisto al titolare. La comunicazione tra il titolare e il successore è fondamentale per la trasmissione di conoscenze e opportunità. Nella storia 2.5 di Millars, la seconda generazione ha trovato utile acquisire competenze e conoscenze al di fuori dell'azienda di famiglia. Imparare il mestiere in un grande magazzino ha permesso all'azienda di passare ed espandersi grazie a nuovi servizi di allestimento e sartoria.

Trova il tuo stile di gestione e sii consapevole della resistenza all'interno dell'organizzazione, del cambiamento e dell'innovazione.
Nella storia 2.1 Fabio condivide l'ostacolo relativo all'ingresso in azienda e la necessità di modulare il rapporto con dipendenti dell'azienda in maniera "autorevole, ma non autoritaria". Questo è un aspetto molto importante, soprattutto quando si proviene da una formazione universitaria. Un rapporto influenzato anche dai cambiamenti e dalle innovazioni che Fabio ha introdotto in azienda e che ha fortemente voluto trasmettere ai suoi dipendenti.

Se possibile, accumula del capitale per poter risarcire i membri della famiglia della generazione successiva.
Se i membri della famiglia non sono contenti di non essere stati scelti per subentrare in azienda, un risarcimento potrà attenuare il colpo e aiuterà a mantenere delle buone relazioni familiari.

La famiglia prima di tutto
Non lasciare che il denaro o gli affari influenzino le relazioni familiari. Sebbene una proprietà unica possa esercitare pressione sui rapporti familiari, è importante mantenere delle relazioni forti. Un esempio è includere i membri della famiglia che non sono più proprietari in eventi aziendali come, ad esempio: l'apertura di una nuova sede; il lancio di un nuovo prodotto; gli anniversari.

Pianificazione della successione
La pianificazione della successione può aiutare identificare meglio il futuro successore e a creare un percorso più fluido per la successione.

Continuità attraverso la successione
Il successore della storia 2.4 aveva lavorato con clienti aziendali prima di assumere la guida dell'azienda, i clienti non avevano una nuova persona con cui trattare durante le negoziazioni. La continuità è stata raggiunta grazie al coinvolgimento del successore ben prima di qualsiasi transizione. Questo porta anche alla continuazione della "buona volontà" che alcune aziende hanno apprezzato nei loro bilanci!

Avere più discussioni con il successore:
È importante che la famiglia, riguardo alla volontà dei figli di entrare in azienda, si chieda quanto questi siano disposti a "sporcarsi le mani"; a come portare avanti l'azienda non solo in termini gestionali ma anche operativi; a come portare avanti le loro idee anche se sono in contrasto con quelle dei loro predecessori.

Rete
Per alcuni settori più piccoli, potrebbe esserci una forte disponibilità da parte di altri imprenditori concorrenti o delle associazioni di categoria ad essere aiutati nel processo di successione. . Le reti aziendali e familiari possono essere utili per discussioni e riflessioni sia per l'imprenditore attuale che per il successore. Gli effetti dell'avviamento su una successione non devono essere sottovalutati.

AZIONI DA CONSIDERARE

Prepara un piano di emergenza
Sviluppa un piano di emergenza per coprire eventi imprevisti prima che si verifichino: tali eventi potrebbero essere trasformati in opportunità per l'azienda. Un piano di emergenza ti aiuterebbe anche a ridurre qualsiasi interruzione dell'attività se dovesse verificarsi qualcosa di diverso dal piano prestabilito.

Liquidità in eccesso
Se possibile, utilizza la liquidità in eccesso per creare investimenti al di fuori dell'azienda di famiglia, in modo da disporre di fondi che possano ricompensare, qualora fosse necessario, gli altri membri della famiglia. Un'alternativa è la stipula di un accordo di acconto con i familiari che hanno rinunciato alla proprietà per un determinato numero di anni. Potrebbe essere utile porre come condizione per cui, se l'azienda dovesse aver bisogno di liquidità, il familiare liquidato verrebbe obbligato a dare una mano reinvestendo una parte della liquidità. Questa condizione potrebbe essere fissata per un numero fisso di anni.

Elaborare un piano di sviluppo delle competenze
La generazione in carica deve avere il coraggio di dare responsabilità ai successori, la giovane età non dovrebbe essere un fattore limitante. Un successore interessato a ottenere la proprietà o una posizione chiave nell'azienda di famiglia dovrebbe mostrare interesse e la volontà di essere informato. Potrebbe essere utile fare esperienza lavorativa nei vari reparti dell'azienda durante le vacanze e rimanere aggiornato su nuovi prodotti/servizi e sugli sviluppi del mercato. Ciò aumenterà le competenze del successore e gli darà la fiducia necessaria per assumere una posizione chiave nell'impresa familiare. La proprietà unica può favorire un forte spirito imprenditoriale e una grande motivazione a lavorare sodo.

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR
AMSP ČR

INSTITUT INPRO

On projects

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.