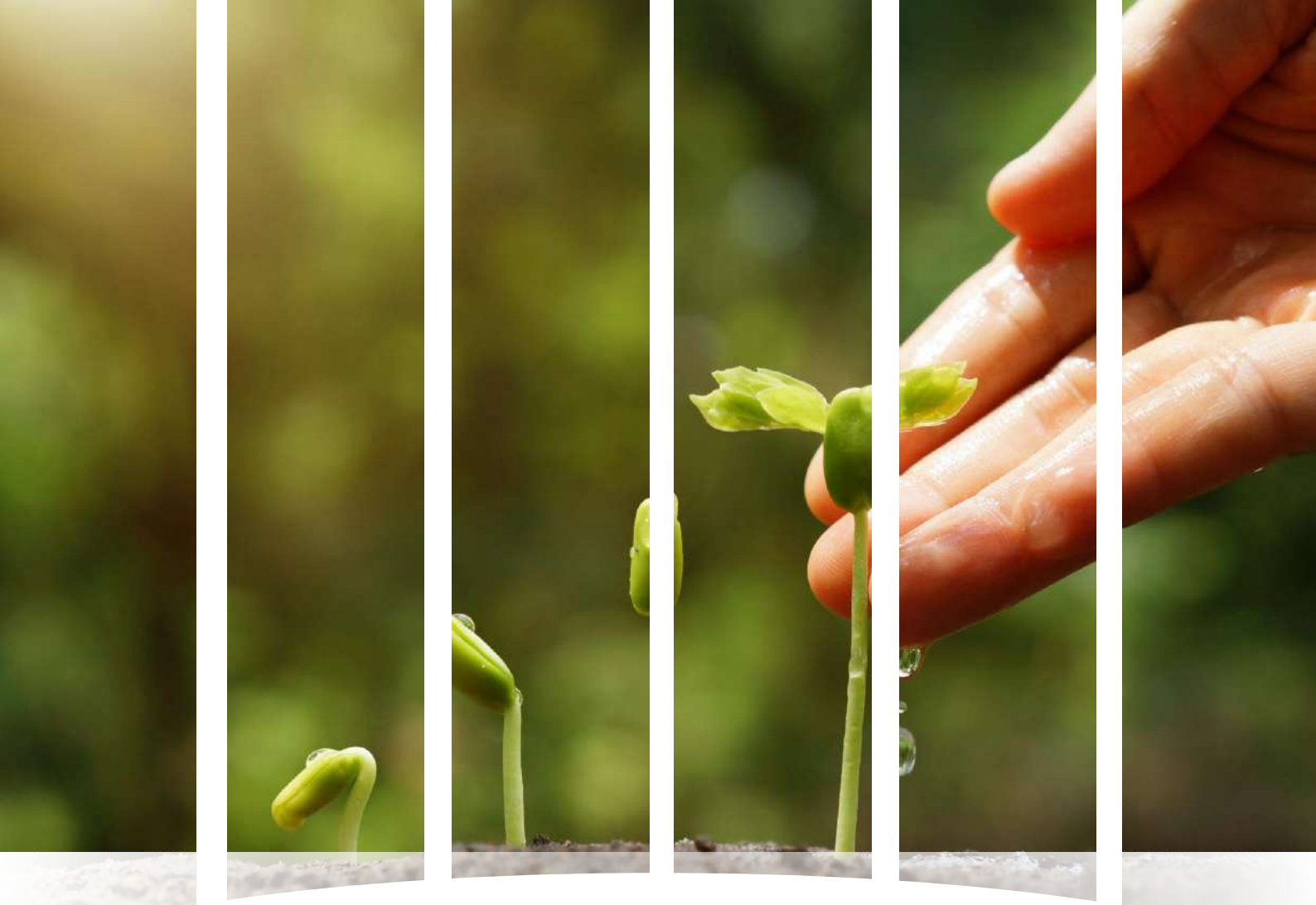


SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

ESEMPI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

⑤ COLLABORAZIONE TRA DIVERSE GENERAZIONI

INTRODUZIONE

Crescere in un'impresa familiare comporta che i membri della famiglia tendono a sviluppare un senso di appartenenza sia verso la famiglia stessa che nei confronti dell'azienda. Nella sua tesi di dottorato, Kajsa Haag [1] vede la successione come una pratica continua che coinvolge le imprese familiari. La successione, nello specifico, viene vista come un flusso persistente di attività radicate nella vita quotidiana delle famiglie titolari di un'impresa piuttosto che come un momento in cui la proprietà e la responsabilità nella gestione dell'azienda vengono trasmesse da una generazione all'altra. Al riguardo, Haah sottolinea la necessità di un cambiamento di mentalità, partendo dalla sostituzione del termine "subentrare" con quello di "far parte" di un'impresa familiare.

Le famiglie titolari di imprese che in merito al tema della successione si identificano con la prospettiva di Kajsa Haag, tendono ad includere e integrare la generazione successiva nell'azienda di famiglia, facendo sì che la collaborazione tra le generazioni sia una pratica naturale. Per le famiglie intraprendenti che sono titolari di società operative e nelle quali i membri della famiglia ricoprono dei ruoli direttivi, è in genere più automatico includere la generazione successiva, rispetto a quelle che hanno società di investimento con beni potenzialmente meno tangibili e marchi collegati al cognome della famiglia.

La generazione successiva può essere inclusa sin dalla tenera età, ad esempio, tramite le visite in azienda che possono trasmettere una maggiore consapevolezza dei prodotti e/o servizi sviluppati dall'azienda di famiglia. Le visite nell'impresa di famiglia, inoltre, stabiliscono dei legami emotivi e accrescono un forte senso di orgoglio. I membri della famiglia possono essere invitati a partecipare alle riunioni aziendali o agli incontri con i fornitori o clienti. Tali partecipazioni sono dei momenti familiari che rafforzano l'unità tra i membri della famiglia. Gli incontri con i fornitori o i clienti sono funzionali a sviluppare una maggiore conoscenza del processo produttivo dell'impresa familiare e assumono ancora più rilevanza laddove anche gli stessi fornitori o i clienti siano coinvolti in attività a conduzione familiare.

Attraverso questo flusso continuo di attività e di condivisione all'interno della famiglia, la generazione successiva è più in grado di partecipare alle conversazioni tra genitori e nonni legate alle dinamiche aziendali familiari. L'ambiente aziendale contribuisce alla conoscenza dell'attività, del settore e accrescere il senso di responsabilità e di appartenenza verso l'impresa familiare.

Indice delle storie:

5.1 Gilles p. 3
5.2 Beznoska p. 5
5.3 Savio Firmino p. 7
5.4 Monnalisa p. 9
5.5 MiniConf p.11
5.6 Viticultures Mesa p.13
5.7 Sobrina de las Trejas p.15
5.8 DC Thomson p.17

5.1 Gilles

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Gran Bretagna**	Opzioni di Successione	**Gestione mista**
Dimensione azienda–fatturato	**< 250**	Dimensione azienda–fatturato	**< € 50 m**
Generazione	**Dalla 4ª alla 5ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Trasporto e stoccaggio, commercio all'ingrosso e al dettaglio**
Intervistato	**Successore**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Gillies viene fondata a Dundee nel 1985 durante il punto massimo di commercio di iuta. L'azienda fornisce inizialmente servizi di tappezzeria e mobilio grazie anche alla crescente ricchezza della zona, per poi decidere di dedicarsi ad altri servizi come traslochi, vendite all'asta, pulizie e servizi funebri.

Nel 1920 James Gillies (junior) torna dal servizio militare e comincia a lavorare con il padre e fondatore James Gillies (senior) nell'azienda di famiglia. Quattro anni dopo l'azienda viene ribattezzata James Gillies & Son, sancendo così la nascita di una vera e propria impresa familiare.

Al momento l'azienda sta attraversando la quinta successione generazionale. A fronte di quelle precedenti, Gillies è pienamente convinta che l'attuale processo avverrà in maniera naturale. All'interno dell'impresa familiare vi è una chiara comprensione della distinzione tra proprietà e leadership e il processo di successione è strutturato in modo tale che le generazioni future possano prima assumere dei ruoli di guida all'interno dell'azienda per poi subentrare anche nella proprietà.

Le giovani generazioni che desiderano entrare in azienda, infatti, cominciano normalmente a lavorare per l'impresa familiare durante il loro percorso di studi: "respirare" l'azienda partendo dal gradino più basso: puliscono i magazzini, svolgono mansioni pratiche che consentono loro di acquisire tutti gli aspetti dell'attività. Questa pratica serve inoltre a dimostrare al personale che i membri familiari non vengono semplicemente "paracadutati" in posizioni di alto livello senza prima aver fatto una gavetta.

La proprietà e la gestione sono ben distinte all'interno dell'azienda. L'attuale proprietà dell'azienda è infatti suddivisa su tre generazioni della famiglia mentre i membri della quinta generazione rivestono posizioni di gestione e leadership all'interno dell'azienda e sono detentori di quote non rilevanti. Questa struttura consente di separare in maniera più efficace gli aspetti legati alla proprietà da quelli attinenti alla gestione.

Attualmente, all'interno dell'azienda le posizioni senior e manageriali sono ricoperte dai membri della famiglia senior insieme a quelli di 4a e 5a generazione. Nonostante la fluidità dei passaggi generazionali che contraddistingue la storia di Gilles, alcuni membri della famiglia stanno oggi prendendo in considerazione la possibilità di ritirarsi, mostrando, tuttavia, una certa riluttanza a ridurre il loro carico di lavoro proprio per l'attaccamento all'attività. Un membro anziano della famiglia di 4a generazione, ad esempio, ha recentemente deciso di ridurre le proprie giornate di lavoro settimanali finendo però per aumentare il numero delle ore giornaliere, e mantenendo dunque lo stesso carico di lavoro - l'effetto psicologico del minor coinvolgimento nell'azienda di famiglia che per lungo tempo ha occupato la vita lavorativa di una persona è un aspetto difficile per molte persone.

Sebbene si senta una vera impresa familiare Gilles riconosce che sia raro che una famiglia possieda tutte le capacità, il talento e l'esperienza per gestire un'attività di successo. Per questa ragione, diverse posizioni manageriali e di leadership sono ricoperte da persone esterne che hanno competenze specifiche e che i membri della famiglia non sarebbero in grado di rivestire come, per esempio, quella di direttore finanziario. Per garantire che le riunioni del consiglio abbiano una visione esterna integrata al processo decisionale, l'azienda ha un presidente esterno che non ha legami con la famiglia. Uno dei loro punti di forza è la capacità di gestire le diverse opinioni dei membri della famiglia, per rimuovere qualsiasi attrito durante le riunioni gestionali chiave e quelle del consiglio.

5.2 Beznoska

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Repubblica Ceca**	Opzioni di Successione	**Successione familiare/Gestione mista**
Dimensione azienda–fatturato	**< 250**	Dimensione azienda–fatturato	**< € 50 m**
Generazione	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Salute umana e lavoro sociale, attività professionali, scientifiche e tecniche**
Intervistato	**Successore**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Beznoska è una società a responsabilità limitata specializzata nella produzione di impianti e protesi articolari. L'azienda è leader nel campo delle innovazioni scientifiche sulle protesi ed è titolare di diversi brevetti. Ha inoltre sviluppato uno stent di crescita unico al mondo che consente di salvare i piedi dei pazienti più giovani.

L'azienda viene fondata nel 1992 dal Sig. Stanislav Beznoska. Fin dall'inizio, entrambe le figlie sono state coinvolte nelle dinamiche aziendali. La figlia Stanislava lavorava come assistente mentre l'altra, Alena, insieme al marito Petr rivestivano posizioni apicali all'interno dell'azienda. Oggi l'impresa è guidata dalla 3a generazione e la proprietà è suddivisa fra tutte e tre le generazioni. Il nipote di Stanislav, Petr jr., ha cominciato a lavorare in azienda nel 2006 seguito pochi anni dopo dal fratello minore Pavel.

La collaborazione tra i membri della famiglia non è stata sempre fluida a causa del carattere non facile di alcuni membri della famiglia e in particolare di Stanislav e del genero Petr. Dopo svariate discussioni, Petr decide di licenziarsi dall'azienda di famiglia, fondando una società concorrente. Allo stesso modo, Petr jr., a causa dei continui disaccordi in azienda, lascia il suo lavoro in azienda per un periodo di quattro anni, facendosi assumere in una società concorrente. Questa gestione instabile ha una ricaduta negativa sulle performance dell'azienda, spingendo nel 2012 il fondatore Stanislav ad intervenire convincendo sia Petr che Petr jr. a tornare in azienda per lavorare insieme.

La successione dalla 1a alla 2a generazione è stata pianificata e realizzata dopo la scomparsa di Stanislav. Dopo la sua morte la moglie e le figlie hanno ereditato le quote dell'azienda, nonostante la moglie non abbia mai lavorato nell'attività di famiglia. Il genero Petr, invece, non ha mai posseduto azioni della società, nonostante per diversi anni abbia ricoperto la carica di Direttore generale dell'azienda familiare.

Nel 2016, Petr decide di andare in pensione e, senza una pianificazione delineata, provvede alla successione del suo ruolo (gestione) ai figli Petr jr. e Pavel. Durante la successione, non emergono discussioni tra i due fratelli che decidono di suddividere le responsabilità ricporendo quei ruoli più affini alle loro competenze e aspirazioni professionali. Petr jr. assume così la carica di direttore generale mentre Pavel viene nominato direttore marketing dell'azienda. La successione si realizza in soli cinque mesi, un tempo brevissimo. Oggi in azienda, oltre ai membri della famiglia, due persone esterne ricoprono delle posizioni dirigenziali. Petr aiuta ancora l'azienda come consulente e tramite degli incontri settimanali con i suoi figli che avvengono in maniera informale.

Anche se attualmente nessun membro della seconda generazione lavora in maniera stabile nell'azienda di famigli, non è mai emersa da parte loro l'intenzione di subentrare alla proprietà fino alla terza generazione. Ad un certo punto, infatti, a causa di tutto lo stress derivante dalla gestione aziendale, Petr jr. si è sentito sottovalutato e frustrato dal non essere il titolare dell'impresa. Questo stato d'animo lo ha spinto a dare un ultimatum alla famiglia: realizzare il trasferimento di alcune quote dell'azienda alla terza generazione, altrimenti se ne sarebbe andato. Fortunatamente per lui e per l'azienda, le cose hanno iniziato a muoversi e dopo tre mesi di trattative, sua zia gli ha venduto alcune delle sue azioni che sono succedute anche a sua figlia. Inoltre, la madre Alena ha trasferito alcune delle sue azioni ai figli.

La successione di proprietà ha portato 6 membri della famiglia di tutte e 3 le generazioni e 2 lati della famiglia a possedere le azioni dell'azienda. Petr jr. stesso detiene oggi il 9% delle azioni e il suo piano per il futuro è di ottenere la maggioranza.

Le trattative non sono state sempre fluide, ma alla fine tutti i membri della famiglia si sono resi conto che sia la gestione sia la successione della proprietà sono necessarie per il successo futuro dell'azienda. Attualmente, nelle assemblee generali in cui l'intera famiglia si riunisce, sono in fase di valutazione e discussione l'elaborazione e adozione di una costituzione familiare poiché entrambe le famiglie stanno crescendo di numero.

DOMANDE CHIAVE

- Il potenziale successore dovrebbe chiedersi se vale la pena rilevare l'azienda. In tal modo si devono considerare tutti i pro e i contro. Petr jr. all'inizio pensava che essere un Business Manager non sarebbe stato così diverso dall'essere un Direttore Generale, ma presto si è reso conto conto di quanto avesse torto. Essere Direttore Generale si è rivelato a volte una posizione piuttosto solitaria e molto stressante, in cui sei responsabile non solo dell'azienda ma anche della famiglia.

5.3 Savio Firmino

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Opzioni di Successione	**Successione familiare**
Dimensione azienda–fatturato	**< 50**	Dimensione azienda–fatturato	**> € 50 m**
Generazione	**Dalla 2ª alla 3ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**Successore Cosimo Savio**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

La Savio Firmino è un'azienda familiare di terza generazione specializzata nella produzione di arredamento e complementi d'arredo. Fondata da Savio Firmino nel 1941 a Scandicci, l'azienda ha raggiunto nel tempo dimensioni importanti mantenendo nel contempo il know-how di una volta ed il valore aggiunto della maestria artigiana. Oggi la Savio Firmino esporta i suoi mobili in tutto il mondo tenendo alto il valore del Made in Italy.

Abbiamo intervistato Cosimo, nipote di Firmino, che oggi insieme al padre Guido, allo zio Amedeo, al fratello Gregorio e alla cugina Michela, guida la Savio Firmino rivestendo il ruolo di responsabile marketing dell'azienda.

La famiglia di Cosimo, originaria della provincia di Udine nel Nord Italia, dopo una serie di vicissitudini si trasferisce in maniera stabile a Firenze. È qui, nel pieno della Seconda guerra mondiale, che Firmino, nonno di Cosimo, decide di fondare l'azienda omonima. Guido, il secondo figlio, non diplomato (si è diplomato presso l'Istituto d'arte statale di Firenze a Porta Romana nel 1959) si unisce all'attività di suo padre nel 1955; Amedeo inizierà invece a lavorare nell'azienda di famiglia nel 1967, dopo la morte di Firmino nel 1963.

Il primo passaggio aziendale è stato quindi "forzato", con Guido già presente in azienda ed Amedeo entrato successivamente, che prendono in mano le redini dell'azienda. Guido si dedica alla parte creativa mentre il fratello Amedeo a quella produttiva.

La Savio Firmino cresce nel tempo lavorando soprattutto per i mercati americani, inglesi e sudafricani. Anno dopo anno si specializza in vari mercati diversi fino a diventare un'azienda di una certa rilevanza nel tessuto produttivo fiorentino mantenendo allo stesso tempo le caratteristiche della tradizione artigiana.

Il terzo passaggio generazionale è ancora in corso. È iniziato molto lentamente negli anni '80 con l'ingresso in azienda di Michela, cugina di Cosimo, oggi responsabile della produzione. Negli anni '90 sono lo stesso Cosimo assieme alla sorella Costanza ad entrare in azienda, seguiti dal fratello Gregorio che oggi è responsabile dell'area commerciale. Qualche mese fa ha fatto inoltre il suo ingresso in azienda Federico, figlio di Michela, laureato in Economia e commercio all'Università degli studi di Firenze.

L'azienda è interamente di proprietà della famiglia. Cosimo, Gregorio e Michela sono oggi a capo dell'azienda di famiglia insieme ai due figli del fondatore, Amedeo (Presidente) e Guido (amministratore delegato). Tutti i componenti della famiglia Savio hanno iniziato fin dalla giovane età a vivere l'azienda familiare per volontà delle rispettive famiglie che hanno sempre voluto dare ai propri figli un'infarinatura dell'attività portata avanti dalla famiglia. È un aspetto estremamente rilevante per un'impresa familiare, perché consente sia di osservare e far emergere il potenziale interesse dei figli verso l'azienda che di testare la loro capacità lavorativa.

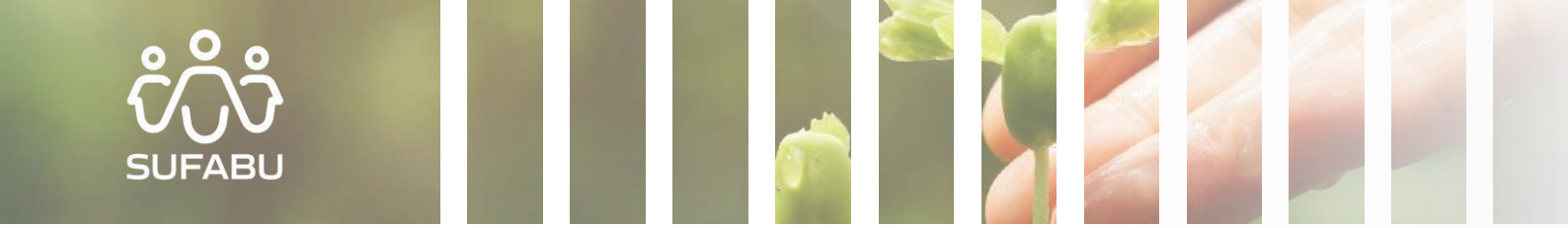
DOMANDE CHIAVE

- **I membri della prossima generazione sono convinti di diventare imprenditori?**

La prossima generazione dovrebbe chiedersi se vuole davvero vivere uno stile di vita imprenditoriale. Essere titolare di un'azienda include aspetti sia positivi che negativi. Bisogna essere disposti a dedicare molto tempo all'azienda, oltre ad essere disposti ad assumersi una grande responsabilità decisionale.

- **Quando più famiglie sono coinvolte nell'azienda, chi può aiutare a mantenere l'armonia familiare?**

È fondamentale chiedersi se la famiglia ha gli strumenti e i numeri giusti per poter condurre insieme l'azienda e vivere in armonia. È fondamentale separare la sfera familiare da quella delle attività imprenditoriali



5.4 Monnalisa

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Opzioni di Successione	**Management esterno**
Dimensione azienda–fatturato	**> 250**	Dimensione azienda–fatturato	**> € 50 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**1ª generazione Piero Iacomomi**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Fondata ad Arezzo, in Toscana, nel 1968 da Piero Iacomoni – attuale presidente del Board – Monnalisa progetta, produce e distribuisce abbigliamento per bambini 0-16 anni di fascia alta, con il marchio omonimo, attraverso diversi canali distributivi. Da sempre, la filosofia aziendale combina l'attività imprenditoriale, l'innovazione, la ricerca di nuovi mercati, lo styling originale con una particolare attenzione allo sviluppo di risorse e competenze aziendali.

La storia legata alla successione di Monnalisa ricopre un periodo piuttosto lungo. Grazie al successo dell'azienda, Piero viene spesso chiamato dalle Università italiane per raccontare la storia di Monnalisa. Già in queste occasioni Piero ha modo di capire come la pianificazione delle successioni sia un aspetto cruciale per le sorti di un'azienda e, di conseguenza, inizia a riflettere sulle possibili opzioni di successione della sua impresa. La prima ipotesi è quella di un governo familiare, attraverso la successione di Monnalisa ai due figli: Dimitri e Diletta. Questa prospettiva, però, non ha modo di concretizzarsi perché Dimitri non è interessato a entrare in azienda mentre Diletta, come la madre, preferisce dedicarsi alla parte creativa dell'attività.

Nel frattempo, una società svizzera decide di quotare Monnalisa attribuendo al marchio un valore pari a 29 milioni. È un'ulteriore conferma per Piero sulla necessità di pianificare il futuro della sua azienda. Questo riconoscimento lo spinge a valutare e individuare un modo per far sopravvivere l'azienda al di fuori della famiglia attraverso, ad esempio, l'istituzione di un CDA che possa portare avanti le sue idee ma che, allo stesso tempo, le rimetta anche in discussione. Scartata l'ipotesi familiare, Piero racconta di come è riuscito a trovare la figura adatta a guidare l'azienda.

L'occasione si è presentata quando l'Università di Firenze (Facoltà di Economia) lo invita a partecipare ad una lezione per raccontare la sua storia imprenditoriale. Il corso è frequentato da più di duecento studenti ed è tenuto da un giovane assistente di trent'anni, Christian Simoni. Piero rimane colpito dall'attenzione che quest'ultimo riesce a catturare nei suoi studenti e decide di offrirgli un contratto di collaborazione, limitato ad una consulenza settimanale, in modo da capire se Christian può essere la persona adatta a prendere le redini dell'azienda.

La conferma di aver trovato la persona giusta arriva ben presto, grazie alla bravura dimostrata da Christian nella gestione e risoluzione di alcune problematiche presenti all'interno dell'azienda e di una in particolare.

"Al tempo in azienda erano presenti due figure che lavoravano nella parte commerciale: una dedicata all'Europa e una al resto del mondo. La mia idea è che avrebbero funzionato meglio a ruoli invertiti e, per molto tempo, ho tentato in vari modi di convincerli a cambiare, ma senza successo. Decisi così di affidare il compito a Simoni e nonostante ancora oggi non sappia come abbia fatto, in soli otto mesi Christian ci è riuscito.", racconta Piero Iacomoni. Questo episodio convince definitivamente Piero di aver trovato la persona adatta a guidare la sua azienda.

L'11/11/2011 alle 11:00, di fronte a 101 dipendenti, Piero Iacomoni annuncia la nomina di Christian Simoni come CEO dell'azienda e il suo nuovo ruolo di affiancare questa figura. Ad oggi Monnalisa è un'azienda dove la famiglia ricopre un ruolo importante: Piero è il Presidente del Consiglio di Amministrazione e la figlia che si occupa della parte creativa dell'azienda, che nel settore della moda è un'attività cruciale, è stata capace di riconoscere la mancanza di quelle competenze manageriali necessarie per guidare l'azienda in futuro, riconoscendo che sarebbe stato opportuno ricercare all'esterno.

Guidata da Christian Simoni – amministratore delegato, la Società oggi è detenuta da una holding che fa riferimento alla famiglia fondatrice. A livello consolidato, Monnalisa ha oltre 300 dipendenti e un fatturato 2018 pari a 51,1 milioni di euro, suddiviso tra area Domestic (57%) e Overseas (43%), con un valore dell'export pari al 67% della produzione totale. Il mercato Domestic comprende 17 Paesi europei, mentre il mercato Overseas comprende Europa dell'Est, Russia, Asia, Medio Oriente, Americhe.

Dal 2016 ha costituito società controllate in Russia, Cina, Brasile, USA, Corea del sud, Taiwan e Turchia oltre alla già operativa controllata di Hong Kong. A queste, si aggiungono tre branch, una in Spagna, in Francia e UK. Ma se l'innovazione rappresenta la leva competitiva per eccellenza, da preservare e valorizzare come una delle componenti chiave del patrimonio intangibile dell'Azienda, la creatività è il fulcro del processo produttivo. A dirigere il team di 30 persone, il Direttore Creativo Barbara Bertocci e la figlia Diletta Iacomoni, Fashion Coordinator

Famiglia Iacomoni

DOMANDE CHIAVE

- **I vostri figli sono completamente convinti di diventare imprenditori?**

Il titolare di un'azienda di famiglia dovrebbe chiedersi se i propri figli siano realmente interessati a rilevare l'azienda e, in caso contrario, individuare preventivamente una figura esterna che possa guidare l'azienda.

- **La generazione in carica è pronta a fare un passo indietro?**

Il proprietario dovrebbe anche essere pronto a fare un passo indietro riguardo alle decisioni che verranno prese dai loro successori.

5.5 MiniConf

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Italia**	Opzioni di Successione	**Mix management**
Dimensione azienda–fatturato	**> 250**	Dimensione azienda–fatturato	**> € 50 m**
Generazione	**Dalla 1ª alla 2ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Manifatturiero**
Intervistato	**1ª generazione Giovanni Basagni**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

Miniconf s.r.l. è un'azienda di abbigliamento per bambini nata nel 1973 ad Ortignano, nella parte orientale della Toscana, un luogo ricco di montagne e colline. Sin dalla sua fondazione, MiniConf si è caratterizzata per una crescita costante che è passata da un fatturato di circa 1 milione di euro a 35 milioni negli anni '80, a 45 milioni negli anni '90, fino ad arrivare a 75 milioni nel 2010. All'inizio MiniConf era specializzata nella produzione e nella vendita di camice, a livello nazionale, altre aziende (era un player B2B con un importante canale di distribuzione). Oggi l'azienda è presente con i propri marchi (Sarabanda, Minibanda, Dodipetto e iDO) e vende i suoi prodotti in tutto il mondo, principalmente attraverso rivenditori, negozi multimarca e on-line tramite il proprio sito web aziendale.

Il fondatore dell'azienda è Giovanni Basagni (oggi Presidente); il fratello Giuseppe e la cugina Loretta Mazzetti sono entrati in azienda dopo pochi anni. Giovanni si occupa principalmente di direzione generale, marketing e vendite; il fratello di Giovanni di logistica e produzione, e la cugina della parte legata alla progettazione. Ognuno di loro ha un figlio. Oggi l'azienda è organizzata intorno a una direzione generale e a tre aree funzionali principali, rappresentate da:

1. uno Chief Financial Officer (che si occupa di finanza, amministrazione, gestione delle risorse umane);
2. un Amministratore Delegato, che è anche responsabile del marketing e vendite (vendite nazionali, vendite internazionali, progettazione, vendita al dettaglio e servizi di marketing):
3. uno Chief Operating Officer, responsabile della consegna e della logistica.

MiniConf è un interessante caso, poiché è riuscita a trasformare il proprio modello di business, incentrato inizialmente sulla produzione, ad uno focalizzato sul mercato. Questa svolta è stata incentivata dai mutamenti del mercato e dalla concorrenza crescente, avendo un impatto su tutta l'azienda di famiglia che ha rivisto in modo attento e non repentino la propria struttura organizzativa.

Oggi l'azienda sta concludendo un processo di transizione sia aziendale che generazionale. Queste due operazioni hanno richiesto molti anni di pianificazione. Tutto ha avuto inizio all'incirca dieci anni fa, quando viene constatato che il gruppo dirigenziale di MiniConf, insieme a gran parte dei dipendenti che svolgono delle funzioni chiave all'interno dell'azienda, sarebbe andato in pensione. Tale passaggio avrebbe messo a rischio molte competenze e funzioni cruciali rivestite all'interno dell'impresa. La famiglia Basagni prende dunque la decisione di pianificare un processo di successione in modo da salvaguardare tali competenze e, allo stesso tempo, da identificarne di nuove che possano contribuire alla crescita dell'attività. Vengono quindi adottate più azioni.

Innanzitutto, nel 2011, il gruppo dirigenziale si rende conto della necessità di codificare alcune regole per l'ingresso della seconda generazione in azienda. Tali regole stabiliscono che tutti i membri della famiglia possono entrare nell'impresa familiare ma solo chi, tra questi, dimostra di meritarlo può aspirare a raggiungere una posizione dirigenziale. I fondatori, inoltre, decidono che soltanto i loro figli e non gli altri parenti, possono accedere a ruoli apicali all'interno dell'azienda. Pertanto, oggi solo il figlio di Giovanni, Leonardo, è nel top management team. Leonardo ha studiato negli Stati Uniti e ha lavorato per tre anni in una delle filiali di MiniConf in Spagna. Dopo sei anni di esperienza (è stato responsabile dell'export e dell'e-commerce), Leonardo è oggi Chief Financial Officer. La figlia di Giuseppe e la figlia della cugina sono dipendenti in azienda.

Parallelamente MiniConf nel 2014 elabora un piano di lavoro con l'obiettivo di delineare un nuovo modello organizzativo che segni il passaggio da una struttura aziendale familiare ad una più professionalizzata, tale da includere anche dei nuovi responsabili esterni. Emerge ul bisogno di una contaminazione: ***"la transizione dovrebbe essere vista come un'opportunità di cambiamento e non come una minaccia"***, sostiene Giovanni, delegato dal gruppo dirigenziale di guidare questa transizione. Negli ultimi due anni (anche se dobbiamo aggiungere che MiniConf partecipa dal 2012 anche al progetto ELITE di Borsa Italiana), l'azienda di famiglia decide fortemente di investire in formazione. Vengono selezionati due gruppi di dipendenti ed viene fornito un programma di formazione dedicato all'orientamento degli obiettivi, della gestione del team, del marketing strategico, della finanza e di altre questioni fondamentali.

Allo stesso tempo l'azienda inizia a cercare nuovi profili di esperti. Nel 2018 il nuovo Chief Global Markets & Brand Officer e attuale amministratore delegato, Simona Luraghi (ex direttore generale di Clinique-Estee Lauder) entra a far parte dell'azienda. Nel 2019 è il turno del nuovo capo delle operazioni e della logistica.

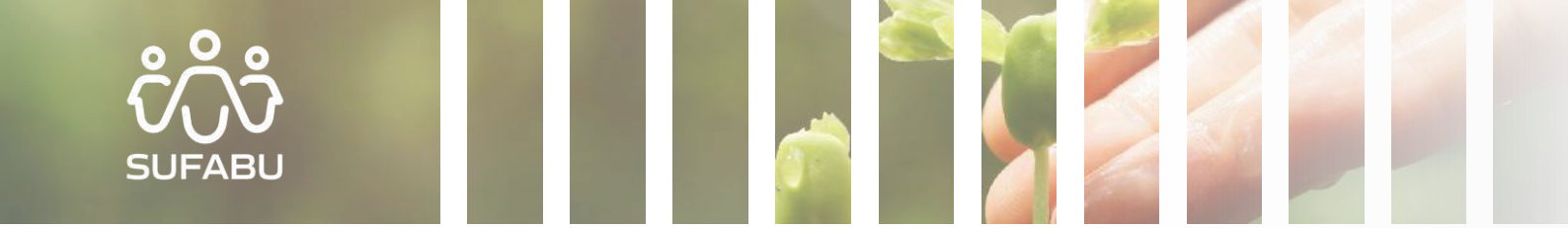
Minicof continua ancora oggi ad investire sui propri dipendenti attraverso la MiniConf Academy, che coinvolge anche i rivenditori, con due gruppi di dipendenti formati. MiniConf ha inoltre aderito al progetto Elit della Borsa italiana.

Oggi MiniConf, completato il cambiamento organizzativo, è pronta ad affrontare le nuove sfide del mercato.

Giovanni Basagni

REFLECTION QUESTIONS

- Quando l'azienda familiare è fondata da più fratelli e/o parenti, vengono codificate delle regole per il coinvolgimento delle generazioni successive nell'impresa di famiglia?
- Sarebbe opportuno coinvolgere dei professionisti esterni?



5.6 Viticultures Mesa

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Opzioni di Successione	**Family succession**
Dimensione azienda–fatturato	**< 25**	Dimensione azienda–fatturato	**< 2**
Generazione	**4+**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Agricultura, Silvicoltura e Pesca**
Intervistato	**Successore**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

È difficile dire quante generazioni di viticoltori ci siano state nella famiglia Mesa. È certo che la famiglia lavora e possiede vigneti da almeno quattro generazioni. Quella attuale gestisce diversi appezzamenti più piccoli di un ettaro invece di un unico vigneto contiguo. Parte del motivo di questa scelta deriva dalla divisione delle proprietà tra gli eredi via via che la terra è stata tramandata. Al momento l'uva principale prodotta è il Palomino che viene venduta interamente alla cantina di una cooperativa locale.

Come molti suoi coetanei Angel, sulla trentina appartenente alla generazione più giovane, lavora nei vigneti e non ha studiato nessuna materia attinente al settore della viticoltura. Tuttavia, la conoscenza della coltivazione della vite e il lavoro pratico lo hanno aiutato a sviluppare il proprio stile di gestione del vigneto. Angel ha lavorato al fianco di suo padre sin dall'infanzia e ora possiede un vigneto tutto suo. Gestisce gli appezzamenti insieme a quelli del padre mentre la sorella che studia medicina non ha tempo da dedicare all'attività di famiglia.

In una regione dominata da piccole aziende agricole a conduzione familiare, gli agricoltori locali come i Mesas lottano e affrontano ogni giorno una serie di sfide per mantenere la loro attività in un settore sempre più dominato da grandi attori nazionali e internazionali. Al momento, nonostante il loro impegno, è sempre più difficile sostenere l'azienda e la famiglia a causa delle fluttuazioni dei rendimenti e della domanda di prodotti locali. Mentre il padre di Angel è stato in grado di mantenersi lavorando esclusivamente nella coltivazione della vite e nel lavoro agricolo, il figlio ha avuto bisogno di integrare il suo reddito negli ultimi dieci anni lavorando nell'edilizia. Nonostante ciò, appare chiaro che la famiglia sia molto orgogliosa del lavoro che svolge e del vino che produce ed intende continuare il suo corso nonostante le difficoltà.

"Siamo una comunità, ci aiutiamo a vicenda e impariamo gli uni dagli altri."

– Angel

Angel sottolinea, inoltre, quanto sia importante l'unità della famiglia nel far andare avanti le cose. Poiché non è possibile sbarcare il lunario assumendo aiuti esterni, la famiglia si supporta a vicenda e ogni anno fratelli, cugini, zii e persino suoceri e le loro famiglie danno una mano all'attività, soprattutto durante il raccolto, anche per mantenere viva la tradizione familiare.

“Gli agricoltori senza un piano di successione sono in una posizione ancora più vulnerabile.”

– Angel

Senza un accordo tra i familiari su cosa fare dei vigneti in futuro si pone il rischio che i terreni "siano abbandonanti e finiranno per rovinarsi o per non essere venduti". Angel aggiunge che, nel caso della sua famiglia, la successione è sempre avvenuta in modo naturale e senza conflitti - di padre in figlio. Tuttavia, a parte la quella con suo padre, non ha ancora avuto il tempo di considerare la propria successione alla generazione successiva. Ha due figlie giovani che non vanno ancora a scuola. Tradizionalmente, nella sua regione le donne sono sempre state escluse dal lavoro nei vigneti ma adesso le cose stanno cambiando. Capirà se le figlie saranno interessate all’attività di famiglia quando sarà il momento.

REFLECTION QUESTIONS

- Tutte le famiglie affrontano gli stessi problemi durante la successione. Per non fallire, devi comprendere la storia, i valori della tua famiglia e fissare degli obiettivi comuni. E continua sempre ad imparare.

5.7 Sobrina de las Trejas

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**Spagna**	Opzioni di Successione	**Successione familiare**
Dimensione azienda–fatturato	**< 20**	Dimensione azienda–fatturato	**<2**
Generazione	**Dalla 5ª alla 6ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Accommodation and Food Service Activities**
Intervistato	**Propretario e successore (next gen)**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

La terra che comprende Medina Sidonia, nella provincia di Cadice, nella parte meridionale dell'Andalusia, era un tempo dimora dei Mori che hanno lasciato un segno nella cultura spagnola visibile nelle sue tradizioni e nella cucina locale. Da più di 150 anni, questa terra è il posto perfetto per i loro dolci e pasticceria.

La "Sobrina de las Trejas" è una delle pasticcerie più famose della provincia di Cadice e ha vinto numerosi premi per la qualità dei suoi prodotti. Sono il riferimento nell'elaborazione dei dolci tipici della tradizione moresca a Medina: Alfajores, Polvorones e Turrones, a cui si aggiungono le loro specialità molto rinomate come i cioccolatini (tartufi) e il pane.

Fin dall'inizio, questa azienda è a conduzione familiare. L'albero genealogico di Sobrina de las Trejas è iniziata con le sorelle Trejo Micaela, María de la Concepción y Josefa Jiménez-Trejo y Sidón nel 1852, anno in cui l'azienda è stata fondata. Successivamente l'azienda viene passata a Teresa, figlia di una delle sorelle, e poi al figlio José, rispettivamente nonna e padre dell'attuale titolare della pasticceria, Fermín. Alla domanda sulle sfide del passaggio alla generazione successiva, Fermín evidenzia che il segreto per una successione armoniosa e di successo sta nel mantenere vive le tradizioni familiari.

La gestione è ora nelle mani della quinta generazione della famiglia tramite Fermín Mesa e suo nipote. Con la morte di José Mesa, l'azienda è stata ereditata da Fermín e da sua sorella Pepa in parti uguali. Pepa, scomparsa a causa di un malore improvviso, ha lasciato un figlio che è diventato il proprietario della pasticceria di famiglia insieme a Fermín. Con il nipote che sta ancora studiando al college, Fermín è l'attuale gestore dell'azienda di famiglia. Al panificio lavorano anche due delle sue figlie, una di loro, Julia, ha studiato pasticceria e altri ambiti funzionali grazie ai quali ha ricevuto una buona base per acquisire le giuste conoscenze e metodi per lavorare nella pasticceria della famiglia

Anni fa le tre sorelle non avevano un piano di successione e l'azienda è stata lasciata alla generazione successiva in modo naturale, tramite la cessione ai figli di quote uguali, dice Fermín. In qualità di attuale proprietario, Fermin sostiene che questa "successione naturale" è stata il modo in cui l'azienda è stata ceduta nelle precedenti successioni e, al momento, non c'è l'intenzione di cambiare questo metodo.

Alla domanda sulle sfide del passaggio alla generazione successiva, Fermín evidenzia che il segreto per una successione armoniosa e di successo sta nel mantenere vive le tradizioni familiari.

"Abbiamo imparato dai genitori quando eravamo bambini." dice con orgoglio.

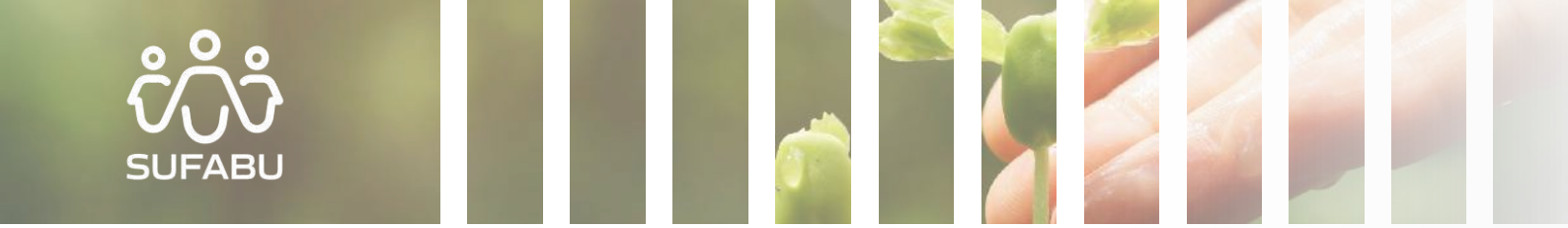
Fermín è fermamente convinto che i figli nella loro vita debbano essere liberi di fare le loro scelte e di ricercare le giuste opportunità. In altre parole, non possono ereditare in maniera automatica un ruolo nell'azienda. È molto importante, invece, che la generazione alla guida sia ancora innamorata dell'azienda di famiglia quando i figli sono piccoli. È importante lasciarli liberi di impegnarsi nelle mansioni quotidiane e trasmettere loro il valore di una famiglia che lavora insieme. A partire dalla sua esperienza, ad esempio, quando Fermìn ha iniziato a lavorare nell'attività molto giovane e il suo primo lavoro consisteva nell'essere una sorta di "campanello vivente" (seduto su una piccola sedia vicino alla porta il suo compito era quello di accogliere e annunciare i nuovi clienti).

Per il momento, il futuro della pasticceria Sobrina de las Trejas è al sicuro. La sesta generazione è proattiva e si interessa al panificio, con entrambe le figlie direttamente coinvolte nel processo di produzione e commercializzazione; aree in cui hanno già maturato delle competenze e manifestato interesse. Nel corso dei prossimi anni, il nipote e le figlie di Fermín assumeranno la proprietà dell'azienda di famiglia.

"Ci piacerebbe che il nostro panificio fosse multigenerazionale, ma se i loro cuori non dovessero battere per l'azienda, sappiamo di non poterli forzare."

REFLECTION QUESTIONS

- L'ingrediente più importante per una successione di successo è trasmettere e ricevere l'amore della prossima generazione per l'attività: ha già chiarito alle due figlie che dovrebbero gestire le panetterie solo se avranno una passione sia per gli affari che per i dolci.



5.8 DC Thomson

CLASSIFICAZIONE

Nazionalità	**UK**	Opzioni di Successione	**Successione familiare**
Dimensione azienda–fatturato	**>250**	Dimensione azienda–fatturato	**>€50m**
Generazione	**Dalla 3ª alla 4ª generazione**	Settore (codici EU, NACE codes)	**Arte, intrattenimento e ricreazione**
Intervistato	**4ª generazione**	Anonimo	**No**

STORIE DI SUCCESSIONE

DC Thomson è una delle principali società di media nel Regno Unito con sede a Dundee, in Scozia e diverse succursali, inclusa quella nella famosa Fleet Street di Londra. La storia inizia con William Thomson che diventa uno dei proprietari dell'azienda editoriale che pubblica il giornale Dundee Courier e Daily Argus. Successivamente David Couper Thomson fonda la DC Thomson nel 1905 dopo aver rilevato l'attività editoriale nel 1884 e, da questo momento, l'azienda comincia ad espandersi. DC Thomson, non a caso, è diventato il terzo J nel famoso riassunto di Dundee; "Iuta, marmellata e giornalismo".

Attualmente l'azienda è guidata nella direzione dalla quarta generazione di membri della famiglia con la quinta che lavora al suo interno. a livello operativo. DC Thomson è una grande società di media la cui attività è principalmente rivolta ai media tradizionali e un interesse crescente verso le nuove opportunità e i media digitali. L'azienda si dedica, inoltre, ad attività filantropiche e a raccolte fondi.

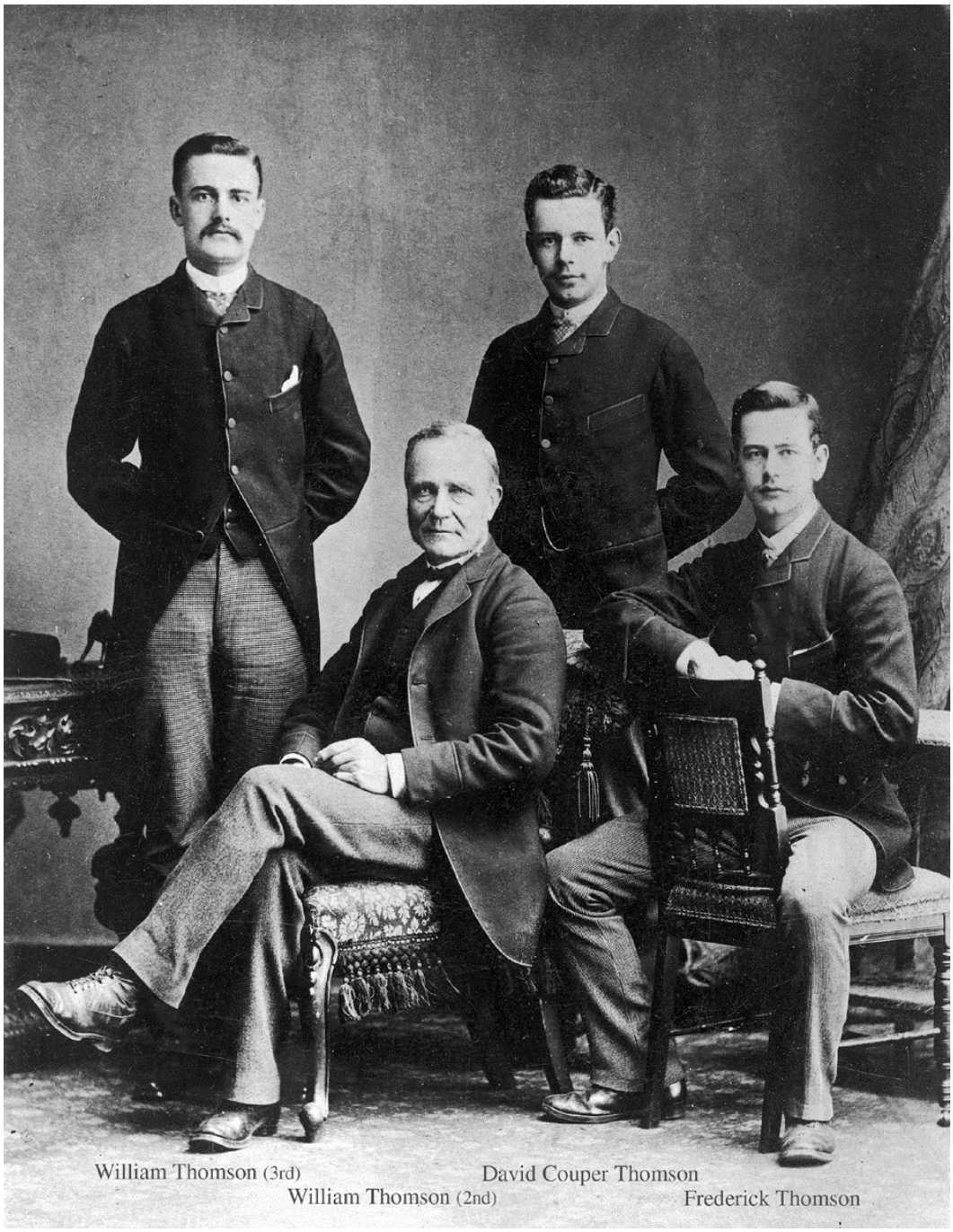
Da oltre 100 anni in questa grande azienda familiare, sia la proprietà che la leadership sono rimaste saldamente in mano alla famiglia (100% di gestione e governance, 90% di proprietà). Il consiglio si occupa della gestione e della guida all'azienda assicurando al contempo che la cultura aziendale e la le nuove idee siano miscelate e bilanciate in maniera efficace. La responsabilità della famiglia è anche quella di garantire la giusta coerenza e continuità all'interno della grande azienda.

La successione viene attuata alla luce delle competenze e delle capacità: è compito del Presidente identificare i successori dell'azienda di famiglia. È interessante notare che la società sia convinta che spetti al presidente il compito di identificare i potenziali successori in maniera graduale, assicurando in tal modo un tempo più lungo per la realizzazione del processo di successione. Questa strategia consente di elaborare una pianificazione anticipata e garantisce uno svolgimento senza intoppi del processo di successione.

Anche la gestione dell'azienda si sta adattando a dei nuovi obiettivi. Le generazioni dirigenziali precedenti appartenevano al filone di pensiero del "comando e controllo", mentre le nuove hanno preso le distanze dalla rigida struttura di controllo diretto.

Gli attuali direttori vedono il loro ruolo più in un'ottica di responsabilità nell'assicurare una forte governance aziendale piuttosto che di controllo dell'effettivo svolgimento dell'attività. I direttori sono una sorta di "allenatori" all'interno dell'azienda e forniscono le linee guida e la consulenza a tutti i settori dell'azienda.

Passando alla proprietà, come accennato in precedenza, circa il 90% della proprietà è suddivisa fra i diversi rami della famiglia. In caso di decesso di un'azionista, la famiglia cerca di garantire un equilibrio delle quote all'interno dei diversi "gruppi" familiari rilevanti. Sebbene non vi siano requisiti legali specifici affinché le azioni rimangano di proprietà della famiglia, quest'ultima cerca in genere di riacquistare azioni che possono, ad esempio, essere donate tramite testamento a buone cause locali o ad enti di beneficenza (la maggior parte dei quali tra l'altro preferirebbe probabilmente ricevere capitale piuttosto che le azioni dell'azienda). La famiglia ha un proprio mercato interno per il trasferimento e lo spostamento delle azioni ed intende elaborare delle soluzioni ai problemi che si verificano quando oltre 200 membri di una famiglia possiedono le quote di una grande organizzazione societaria.



PUNTI DI APPRENDIMENTO

Includere la prossima generazione
I membri della generazione successiva dovrebbero essere integrati gradualmente, lavorando e ricoprendo ruoli diversi nell'azienda di famiglia, durante i loro studi. Questo fornisce ai futuri eredi una comprensione del lavoro e dei ruoli rilevanti all'interno dell'azienda, mostrando allo stesso tempo ai dipendenti la loro predisposizione al sacrificio e la volontà di apprendere dai loro colleghi.

In uno dei casi studio, il titolare raccomanda che il processo di successione includa due fasi: una che potremo definire “fase di coinvolgimento" che mira a capire se il potenziale successore è interessato ad entrare nell’azienda di famiglia (questa fase dovrebbe iniziare presto, quando il potenziale successore ha 18-19 anni); e una seconda “fase di formazione e valutazione”, mirata a fornire le giuste le competenze al potenziale successore e ad una valutazione del suo lavoro all’interno dell’azienda.

In una delle storie, un imprenditore sottolinea l'importanza di coinvolgere i figli che non mostrano alcun interesse per l'azienda di famiglia: ci sono diversi ruoli di coinvolgimento alternativi che possono essere individuati. I successori che non hanno ambizioni di ruoli dirigenziali o operativi all’interno dell’azienda, possono essere comunque considerati dei potenziali proprietari.

Integrare il processo di successione nelle procedure operative standard
L'integrazione del processo di successione nelle procedure gestionali dell’azienda, insieme al tentativo di identificare il prossimo successore seguendo la naturale sequenza (il successore del successore), forniscono una maggiore coerenza e continuità all’attività. Il processo di successione va pianificato con molto anticipo: non si tratta solo dell’entrata in azienda, ma anche altri aspetti come, ad esempio, il pensionamento delle persone che svolgono dei ruoli chiave all’interno dell’azienda (rete di protezione).

Governance
Disporre di regole chiare per gestire la successione alla prossima generazione. Il patto di famiglia è un importante strumento per stabilire linee guida sull’entrata delle nuove generazioni in azienda e per la predisposizione di condizioni meritocratiche per l’assunzione di responsabilità e ruoli manageriali. La valutazione dovrebbe essere fatta dalla famiglia e, in caso di conflitto tra i membri della famiglia, da una “commissione esterna”.

Non aver paura di assumere manager esterni o membri del consiglio
È importante capire che è improbabile che una famiglia riesca da sola a coprire tutte le competenze necessarie per gestire un'attività di grande successo. Tenendo questo a mente, pensa di ricorrere a dei manager esterni che si occupino di compensare le lacune di competenza all'interno della famiglia in aree specializzate come, ad esempio, quella finanziaria.

Avere un Presidente del Consiglio esterno, non familiare, consente di affrontare efficacemente le differenze di opinione e i conflitti tra i membri della famiglia. Per quanto riguarda le risorse esterne, Cosimo della storia 5.3 ha sperimentato che le migliori risorse che hanno collaborato con l’azienda conoscevano molto bene sia l'azienda che la famiglia. È molto importante identificare le persone che dimostrano un profondo attaccamento all'azienda.

Secondo la storia 5.8, quando i dirigenti diventano più coinvolti nella governance piuttosto che nella gestione diretta dell’attività, si hanno più opportunità strategiche e di valore per l’attività.

Mantenere l'obiettività e creare un fronte unito
Può essere difficile per i membri della famiglia giungere ad accordi su argomenti che creeranno cambiamenti come una successione o la redazione di una costituzione familiare. In queste situazioni, è importante rimanere obiettivi. Un imprenditore afferma che occorre “Mordersi la lingua" quando non sei d'accordo su una decisione ed avere la capacità di fare un passo indietro.

È anche importante ricordare che molto probabilmente tutti i membri della famiglia hanno lo stesso obiettivo in mente affinché l'azienda abbia successo. Cosimo del racconto 5.3 suggerisce di concentrarsi esclusivamente sull'interesse dell'azienda e sulla continuazione dell'attività, mettendo da parte le esigenze personali.

Disponibilità a continuare l’attività in maniera estremamente determinata
Quando c'è un cambio generazionale è necessario che la famiglia abbia qualcuno disposto ad affrontare tutto ciò che una successione comporta, compresi gli oneri e gli svantaggi. Con la proprietà e la leadership della famiglia derivano privilegi e responsabilità; opportunità e sfide nonché ricchezza ed aspettative.

Creare un mercato interno per acquistare e vendere azioni all'interno della famiglia
La creazione di un mercato interno per le azioni familiari offre agli azionisti l'opportunità di liberare capitale quando necessari, mantenendo le azioni all'interno della proprietà familiare. Questo richiede la definizione di alcune regole e regolamenti per gestire il mercato interno, come le date per annunciare la vendita, su chi può acquistare, la fissazione dei prezzi, ecc.

Innovazione e nuove capacità
Alcune aziende familiari nelle storie hanno sperimentato che la nuova gestione esterna ha apportato nuove capacità, innovazioni e strategie all'azienda. È importante bilanciare ciò che esiste (non solo in termini di risorse umane ma anche di storia dell'azienda di famiglia) con ciò che è nuovo: “per la famiglia è fondamentale mantenere e difendere il cuore e l'anima dell'impresa, introducendo se necessario nuovi manager provenienti da realtà diverse come, ad, esempio, le grandi multinazionali”. Il potere della collaborazione multigenerazionale può migliorare il percorso dell’attività in termini di dimensioni che finanziari.

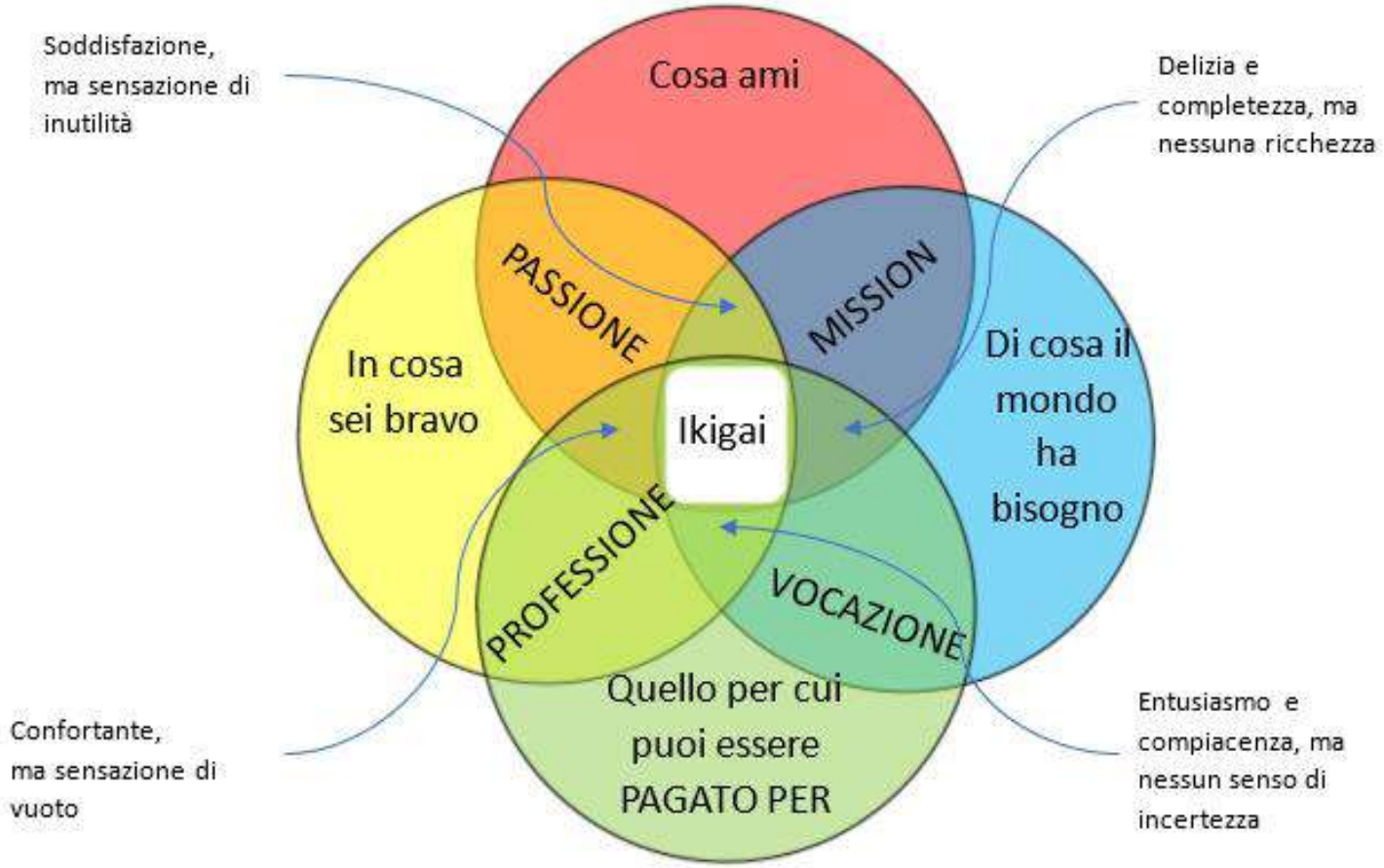
AZIONI DA CONSIDERARE

Essere sicuri che lavorare in azienda sia la scelta più adatta

Quando abbiamo chiesto sia ai predecessori che ai successori di pensare alle domande che una famiglia titolare di un'impresa dovrebbe porsi prima di affrontare un processo di successione, il quesito più ricorrente è stato: "vuoi davvero assumere la guida dell'azienda nonostante tutto ciò che questo comprende?" Quando si è molto giovani è difficile avere le idee chiare sul proprio futuro e rispondere ad una domanda del genere.

Al riguardo, un esercizio che ti può aiutare a capire quale direzione prendere circa le tue aspirazioni professionali è il modello Ikigai. Il concetto "Ikagai" viene dal Giappone e può essere tradotto come "ragion d'essere".

Il modello illustra che ci sono diversi aspetti che devono essere messi in atto per testare la propria volontà di guidare l'azienda ti famiglia. La motivazione finanziaria o il senso del dovere non sono gli unici fattori motivanti per rilevare l'azienda di famiglia. Prova a rispondere alle domande del modello: ti aiuterà a cercare di capire se entrare a far parte dell'azienda di famiglia sia la decisione giusta per te.



Istruzione
Considera l'idea di coinvolgere un coach o un mentore per supportarti nel processo di successione. La promessa non mantenuta di successione della proprietà che ha portato Petr jr. della storia 5.2 a non sollevare l'argomento per diversi anni per evitare dei potenziali conflitti. Per trovare il coraggio di esternare questa sua esigenza ha assunto un allenatore personale. Inizialmente era diffidente all'idea di rivolgersi ad un allenatore personale, ma alla fine questa mossa molto è stata molto utile.

Sviluppare un programma di formazione per la prossima generazione
Un programma di formazione in cui i successori seguano il proprietario/manager in carica può essere una preziosa opportunità di apprendimento e un ottimo modo per comprendere ciò che serve per gestire l'azienda. I tirocini o le posizioni di tirocinio possono anche essere un ottimo modo per consentire al successore di conoscere le varie aree di attività dell'azienda così come all'azienda per conoscere il successore.

Rendere chiari i ruoli ai dipendenti
Petr della storia 5.2 sottolinea l'importanza di comunicare ai dipendenti il cambiamento nella gestione aziendale in modo che sappiano a chi rivolgersi per le questioni di lavoro. Per evitare qualsiasi malinteso, Petr durante uno degli incontri con i dipendenti, decise di annunciare loro il suo passo indietro, stabilendo che da quel momento tutte le questioni aziendali avrebbero dovuto essere discusse con Petr jr.

Parlare in anticipo della successione
Parla presto della successione in modo che non sia una sorpresa, con il rischio di lasciare le persone in situazioni per le quali sono impreparate o che non vogliono affrontare.

Modello di business e gestione del cambiamento
Essere aperti a riconsiderare l'intero modello di business su base regolare (ogni 6-7 anni) e a riformulare la struttura organizzativa: è importante avere un piano di medio-lungo termine. La capacità di cambiare e trasformare l'azienda può essere vitale per sopravvivere nel tempo come impresa familiare. Essere una famiglia in attività ma non necessariamente la stessa attività avviata dal fondatore.

Assunzione di giovani dipendenti
Cosimo dalla storia 5.3 ritiene che i giovani abbiano una grande energia e una prospettiva innovativa, anche se non hanno esperienza. Per lui è fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda avere sempre dipendenti giovani che portino idee nuove e fresche all'attività.

REFERENCES

[1] Haag, Kajsa, Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice, 2012, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470 ; 82
[2] Myers, Chris. "How To Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life And Business." Forbes Magazine, 23 Feb. 2018, www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4

AMSP ČR ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ 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
SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

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.